

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Outdoor training y su influencia en los niveles de engagement en equipos de trabajo que han experimentado un liderazgo tóxico**

**Tanya Gissela Chela Ninabanda**

**Sicología y Recursos Humanos**

Trabajo de integración curricular presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciada en Sicología y Recursos Humanos

Quito, 12 de diciembre de 2019

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ  
COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**Outdoor training y su influencia en los niveles de engagement en equipos  
que han experimentado un liderazgo tóxico**

**Tanya Gissela Chela Ninabanda**

**Calificación:**

**Nombre del profesor, Título académico**

María Cristina Crespo, Doctora

**Firma del profesor:**

\_\_\_\_\_

Quito, 12 de diciembre de 2019

## Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: Tanya Gissela Chela Ninabanda

Código: 00129038

Cédula de identidad: 0250007465

Lugar y fecha: Quito, 12 de diciembre de 2019

## RESUMEN

En este trabajo se investigó acerca del liderazgo tóxico, un fenómeno que en los últimos años ha despertado interés en el mundo empresarial, debido a los impactos negativos que genera en las organizaciones. Esta propuesta inicia con la descripción de un equipo de trabajo tras la experiencia con un líder o jefe tóxico, en especial la incidencia que tiene este líder en los niveles de engagement del empleado y de los equipos.

Para el problema planteado se ha sugerido el outdoor training, el cual se orienta al trabajo en equipos al aire libre y su propósito es apoyar al cambio organizacional. Se propone utilizar un método de investigación mixto para evaluar el impacto del uso de outdoor training en equipos que han experimentado liderazgo tóxico; para medir el engagement se sugiere con la escala UWES y para evaluar la experiencia de los participantes se propone un grupo focal. Existe la expectativa de que el programa tenga resultados positivos y a futuro se profundice en temas afines al liderazgo tóxico y el outdoor training en otro tipo empresas.

Palabras clave:

Liderazgo tóxico, equipos, engagement, outdoor training, método mixto.

## ABSTRACT

Toxic leadership was the topic for this research, a phenomenon that in recent years has taken big interest in the business world, due to the negative impacts it generates on organizations. This proposal begins with the description of a work team after living an experience with a toxic leader or boss, especially the impact that this leader has on the employee and team engagement levels.

To raise the problem, outdoor training has been suggested, which is oriented to work in outdoor equipment and its purpose is to support organizational change. It is proposed to use a mixed research method to assess the impact of the use of outdoor training on teams that have experienced toxic leadership; to measure engagement, it is recommended to use the UWES scale and the focus group will be the best option to evaluate the experience of the participants. There is an important expectation about how the program will have positive results and will be applied in other companies to improve toxic leadership and outdoor training in the future.

Keywords: toxic leadership, teams, engagement, outdoor training, mixed method.

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>Introducción .....</b>	<b>9</b>
<b>Desarrollo del Tema .....</b>	<b>12</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>36</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>38</b>
<b>Anexo A: Instrumento.....</b>	<b>43</b>
<b>Anexo B: Formulario de consentimiento informado .....</b>	<b>44</b>
<b>Anexo C: Preguntas guía para las reuniones con el grupo focal.....</b>	<b>47</b>
<b>Anexo D: Actividades para el outdoor training.....</b>	<b>48</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro resumen de las causas del liderazgo tóxico.....	17
Tabla 2 Criterios a considerar para el diseño de actividades .....	27
Tabla 3 Cuadro resumen sobre la escala UWES-17 .....	31
Tabla 4 Cuadro resumen de la técnica de grupo focal .....	32

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 The toxic triangle.....	17
----------------------------------	----



## INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial, el liderazgo ha sido clave para la gestión de los recursos humanos con el fin de lograr los objetivos estratégicos de una organización (Antonakis & Day, 2017); por esta razón, es un tema muy investigado y se ha procurado entender su naturaleza, para reconocer qué impacto genera la experiencia de un liderazgo eficiente o deficiente. Puesto que, el estilo de liderazgo que una gerencia asuma intervendrá en la efectividad y productividad del capital humano, y en el desarrollo organizacional de la empresa (Vidal & Ulloa, 2017).

La evidencia existente sobre el liderazgo y sus estilos, se ha concentrado en los aspectos positivos, dejando de lado una parte negativa del tema, como es el liderazgo tóxico. Lipman-Blumen describe el perfil del líder a partir de sus comportamientos destructivos y características personales disfuncionales; quien podrá estar presente en ámbitos como el político, el empresarial, el educativo, el religioso, el deportivo, etc. (2005). En muchos casos su toxicidad será reconocida después de que dejan sus instituciones en desorden y a sus colaboradores en la desesperación (Lipman-Blumen, 2005).

En un principio, un líder tóxico será difícil de detectar, pero, ciertos patrones de conducta y una interacción disfuncional, lo expondrán. El impacto negativo que ocasiona será evidenciado por una disminución en la calidad de trabajo y desempeño, poco compromiso organizacional, insatisfacción, baja moral y autoestima, cinismo organizacional, un comportamiento laboral contraproducente (renuncias o transferencias) e incluso riesgos psicosociales como el burnout o el bullying los cuales afectan a la salud mental y física del empleado (Singh, Sengupta, & Dev, 2018).

Además de lo expuesto, otro problema al que se enfrenta una organización por mantener a este tipo de líderes en la gestión y dirección del personal y equipos de trabajo, es la falta de engagement, definido en el “contexto laboral como un estado psicológico positivo relacionado

con el trabajo” (García, 2013). En el caso de un líder tóxico creará un estado de impotencia y frustración lo que ocasionará una disminución en el rendimiento y el engagement del empleado y el equipo (Milosevic, Maric, & Loncar, 2019).

El personal de una empresa tras una experiencia de liderazgo tóxico será propenso a manifestar bajos niveles de engagement laboral y lo que se busca es un empleado con un mayor nivel de engagement que demuestre en su trabajo cuidado, dedicación, entusiasmo, responsabilidad y un enfoque a los resultados (Allen, 2014). En este sentido, una empresa buscará diseñar estrategias que mejore el engagement de sus colaboradores y equipos para garantizar el éxito en todas las áreas funcionales de una empresa.

Como se ha evidenciado, es importante contrarrestar los efectos negativos del liderazgo tóxico en el engagement de los trabajadores, por lo que se propone un programa de outdoor training, que se define como una “metodología de formación y cambio organizacional” (Santos, Reinoso, & Gómez, 2010). El outdoor training en las empresas ha traído beneficios significativos como el desarrollo de habilidades, cambios en el comportamiento y progreso en el rendimiento (Kriemadis & Kourtesopoulou, 2008). En fin, este método ayudará a fortalecer el engagement de un equipo de trabajo de tal manera que vuelvan a ser positivos y aporten a la empresa.

### **Objetivos y pregunta de investigación**

¿Cómo y hasta qué punto un programa de outdoor training influye en los niveles de engagement de un equipo de trabajo que ha experimentado un liderazgo tóxico?

#### **Objetivo general**

Analizar la influencia que tiene un programa del outdoor training en los niveles de engagement en equipos de trabajo que alguna vez han tenido un líder tóxico.

#### **Objetivos específicos**

- Identificar de qué manera el liderazgo tóxico influye en los niveles de engagement de un equipo de trabajo.
- Identificar estrategias empleadas en el outdoor training que permitan contrarrestar los efectos negativos del liderazgo tóxico en el nivel de engagement de un equipo de trabajo.

### **Justificación**

En la presente propuesta de investigación se analiza al liderazgo tóxico como un problema dentro de las organizaciones debido al impacto negativo que tiene sobre su talento humano. Particularmente se enfatizará en cómo este liderazgo incide en el engagement de un equipo de trabajo, cuyo ex líder tuvo actuaciones destructivas que han perjudicado a la productividad del equipo y el desarrollo de un engagement a nivel individual y colectivo.

Estudios realizados sobre el liderazgo y equipos de trabajo han sido claves para comprender cómo un líder puede moldear un equipo bajo una dirección positiva o negativa (Pérez & Azzollini, 2013). En cuanto al liderazgo tóxico la gestión de equipos será deficiente y no conseguirá desarrollar el potencial de sus colaboradores, menos aumentar el engagement. La falta de este último perjudicará a la consolidación de un equipo efectivo y la retención del talento humano; esto indicará un retraso en el desarrollo de una organización y sus recursos (Aubrey, 2012).

Hasta el momento la bibliografía disponible sobre el liderazgo tóxico se ha enfocado en describir la existencia de este tema en el campo empresarial, pero pocos han expuesto estrategias que se puedan emplear para abordar esta problemática. Por ello, con esta propuesta de investigación se intenta aportar con información concerniente al problema planeado y proponer una solución al respecto; de tal manera que en próximas investigaciones

dicha solución sea un referente para proponer otras alternativas que contrarresten los efectos del líder tóxico.

En esta investigación se propone el outdoor training, una metodología que permite trabajar con equipos, mediante la ejecución de actividades lúdicas en espacios abiertos (Suárez, 2015). También permitirá atender necesidades a nivel grupal e individual, entre ellas: construir un espíritu de equipo, conectar a los empleados entre sí, con su líder y su empresa, aumentar la confianza y moral del equipo (Cleese, 2007); todos estos elementos que fueron desatendidos a causa de un liderazgo tóxico empleado en uno de los distintos niveles de jerarquía gerencial.

## **DESARROLLO DEL TEMA**

### **Liderazgo tóxico**

#### **Antecedentes del liderazgo tóxico.**

El siglo XX ha sido una época clave para la historia del liderazgo, teóricos como Winslow Taylor, Kurt Lewin, Fred Fiedler, Gary Yukl, entre otros, han propuesto teorías del liderazgo para revelar qué caracteriza a un líder. Conforme pasaron los años se logró adquirir más información sobre el liderazgo, y así comprender qué ocurre entre la teoría y la práctica de un liderazgo en las empresas. No obstante, fue hasta finales del siglo XX donde Marcia Whicker (1996) utilizó por primera vez el término liderazgo tóxico para describir un estilo de liderazgo negativo, el cual crea un perjuicio a la organización, su cultura, su gente y sus ganancias (Citado en Garrard, 2018).

Lo planteado por Whicker fue la antítesis de un liderazgo efectivo y despertó mucho afán por ser investigado y confirmar cómo esto contribuiría en temas referentes al liderazgo. Tal es el caso de George Reed que publicó sobre el síndrome del líder tóxico, tras una investigación realizada en la fuerza militar de los Estados Unidos; este síndrome se identificaría mediante tres señales como: el desinterés por el bienestar de sus subordinados, una

personalidad que deteriora el clima organizacional y una motivación basada en la propia conveniencia (2004). De este hallazgo se hablará más adelante, pues, aportó a la definición y características de un líder tóxico; además, evidenció la influencia que posee la cultura y política organizacional sobre la conducta de los jefes con sus subordinados (Reed, 2004).

En la historia del liderazgo la mayoría de información publicada ha expuesto una tendencia positiva de cómo el liderazgo podría contribuir a la gestión empresarial. Por ello Kellerman (2004) metafórica la enseñanza del liderazgo con una escuela médica donde solo se enseña la salud (buen liderazgo) evadiendo la enfermedad (mala dirección). Asimismo, revela que la necesidad de una autoridad hace que las personas sigan a los malos líderes, incluso tolerando su mala dirección. Con respecto a lo citado, evidencia la necesidad de profundizar en el aprendizaje del liderazgo desde su lado positivo y negativo, ya que ambos aportan a identificar un problema, así como una solución sobre el liderazgo y su impacto (Kellerman, 2004).

En lo que se refiere al liderazgo tóxico los primeros estudios se orientaron en las características del líder y su efecto nocivo en la organización. Pero, ¿cómo hace un líder tóxico para tener seguidores? Lipman-Blumen manifiesta que ellos logran manipular a sus seguidores, subordinados o demás en base a la jerarquía de las necesidades; relaciona las necesidades y los mitos de control para mantener a un grupo bajo control y así evitar ser confrontados (2005). Esto sugiere que, un jefe tóxico dependerá de las necesidades individuales, grupales u organizacionales para conservar seguidores sumisos.

Por último, Veldsman (2016) en su investigación manifestó que “tres de cada diez líderes son tóxicos y su toxicidad pone en amenaza el bienestar de los individuos, las organizaciones, también afecta el desempeño de una sociedad y un país”. Los estudios de este y otros autores antes citados han proporcionado bases para explorar el dominio de un liderazgo

negativo en temas organizacionales como el comportamiento organizacional o la calidad de vida laboral.

### **Definición de liderazgo tóxico.**

Para dar un concepto del liderazgo tóxico los investigadores han empleado “palabras claves y etiquetas como: la supervisión abusiva, el liderazgo destructivo, la intimidación, la descortesía, los empresarios brutales y la tiranía mezquina” (Reed, 2014, p. 3). Como resultado de ello, el liderazgo tóxico está relacionado con otros términos que buscan explicar la presencia de un carácter negativo del liderazgo, y a su vez detallar qué rasgos definen a un liderazgo tóxico.

Barbara Kellerman argumenta que el liderazgo será definido desde un lado positivo como negativo, según ciertos rasgos que presenta el líder; y en el caso de un mal liderazgo, el líder mostrará un desempeño ineficaz y antiético (2004). En efecto, el liderazgo tóxico ha sido considerado dentro de los estilos de liderazgo perjudiciales porque crea resultados poco prometedores para el desarrollo de una empresa o de su capital humano. Un fundamento básico para definir a este liderazgo es la personalidad, ya que en su rol de líder ejerce acciones peculiares relacionados con los rasgos de su personalidad (Kellerman, 2004).

Lipman-Blumen señala que un líder tóxico se define por características personales disfuncionales, las cuales llevan a crear un comportamiento destructivo, actuar sobre los miedos del subordinado y a violentar los derechos de los demás (2005). Sobre lo expuesto, el líder tóxico al presentar tendencias destructivas en su tarea administrativa crea una inestabilidad en la gestión empresarial, esto por su influencia sobre el comportamiento en los empleados, la satisfacción laboral y en la gestión del cambio (Pelletier, 2010).

Sobre el tema Javier Moreno señala que un líder tóxico es “una persona que ha recibido autoridad formal de una organización para desempeñar un cargo o papel en el cual tiene un

equipo de personas a cargo y donde espera ejecute funciones típicas o distintas de un “jefe” (2011, p. 299). Es decir, que las organizaciones tienen una gran responsabilidad al determinar qué calidad de líderes serán quienes cumplan adecuadamente su rol y su deber de fortalecer todos recursos de una empresa entre ellos, los recursos humanos.

Con esta finalidad, una organización otorgará al líder autoridad e incluso poder, aunque sea desconocido cuál sea su estilo de liderazgo; en caso de ser un líder tóxico este será capaz de influir en los empleados, equipos y organizaciones bajo una dirección disfuncional (Moreno, 2011). Este líder en su trabajo se destacará a costa de sus subordinados, y el cumplimiento de su rol será ejecutado en base a estrategias como el dominio, la coerción y la manipulación, sin considerar las consecuencias en sus subordinados, su departamento o institución (Steele, 2011).

Como se mencionó anteriormente, el tema del liderazgo tóxico fue investigado en el Ejército de los Estados Unidos, resultando en varias publicaciones; entre ellas está la Publicación Doctrinal del Ejército (Army Doctrine Publication) quienes han sugerido uno de los conceptos más completos de qué se trata el liderazgo tóxico:

A combination of self-centered attitudes, motivations, and behaviors that have adverse effects on subordinates, the organization, and mission performance. This leader lacks concern for others and the climate of the organization, which leads to short- and long-term negative effects. The toxic leader operates with an inflated sense of self-worth and from acute self-interest. Toxic leaders consistently use dysfunctional behaviors to deceive, intimidate, coerce, or unfairly punish others to get what they want for themselves (Army Doctrinal Publication, 2012, p. 3).

### **Características de un estilo de liderazgo tóxico.**

Un líder tóxico representará el lado antagónico de un liderazgo y se puede identificar por las consecuencias negativas de sus acciones. El efecto nocivo de este liderazgo crea experiencias a nivel laboral de carácter destructivo y denigrante, al mostrar acciones tóxicas

que podrán ser verbales, psicosociales, físicas, etc., (Pelletier, 2010). A continuación, se recopilará de varios autores algunas particularidades que muestran los líderes tóxicos:

- Se distinguen por su malevolencia, cinismo, avaricia, corrupción, poca moralidad y ética; sumado a ello, no les gusta ser responsables de los resultados negativos en el trabajo, culpan a otros por las decisiones y acciones tomadas, destruyen la posibilidad de transparencia en el trabajo al actuar en su propio interés (Lipman-Blumen, 2005).
- Roban el crédito, invaden la privacidad, hablan mal, gritan o menosprecian; intencionalmente no permiten que las personas por debajo de ellos crezcan por miedo a que pongan en peligro su posición (Singh, et al., 2018)
- Exhiben comportamientos negativos como irrespeto, falta de apoyo al equipo, desconfianza, carencia de valores; a su vez, pueden presentar prepotencia, incompetencia directiva, no escuchan ni se comunican bien, incumplen compromisos, son autoritarios e injustos, no son claros en sus objetivos ni respetan horarios (Muro, 2012).
- Tienen visión y carisma, no obstante, se caracterizan por chismear, apoyar los conflictos, ser agresivos, amenazar a los seguidores, destruir grupos y la moral de las personas (Winn, 2016).

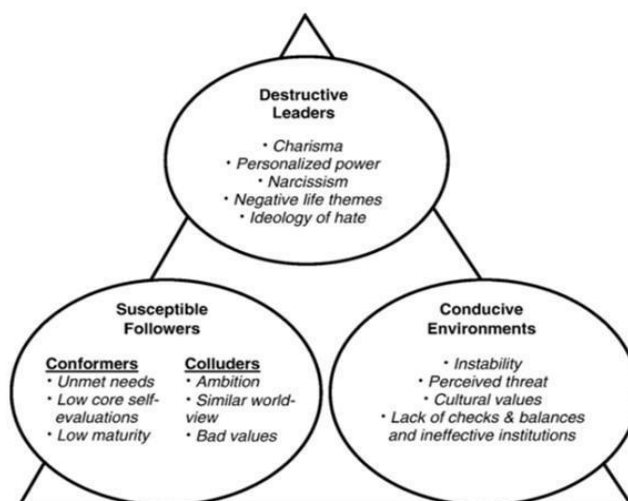
Singha, Dev y Sengupta en un estudio realizado sobre la toxicidad percibida en los líderes encontraron que las mujeres y los subordinados de mayor nivel educación perciben más fácilmente los comportamientos tóxicos de un líder; a diferencia de hombres o subordinados con un bajo nivel de educación (2017). Por lo tanto, estos autores sugieren que elementos demográficos como el género o nivel educativo serán fundamentales para que los integrantes de un equipo de trabajo puedan identificar si están trabajando bajo la dirección un líder tóxico.



## Causas del liderazgo tóxico.

Es fundamental reconocer qué impulsa interna o externamente a un individuo a ser tóxico mientras ejerce su rol de líder. Padilla, Hogan y Kaiser (2007, p. 179) diseñaron el “modelo del triángulo tóxico para explicar que un liderazgo de cualquier tipo surge de una interacción entre la motivación y capacidad de un individuo para liderar, subordinados con deseo de dirección y autoridad, y entornos que requieren liderazgo”.

Figura 1 The toxic triangle



Fuente: (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007)

Este modelo centra elementos como el líder, los seguidores y un entorno que en conjunto originarán un liderazgo tóxico; de igual forma otros autores indican cuáles son las causas de este liderazgo en el entorno laboral, las mismas que serán resumidas en el siguiente cuadro:

Tabla 1 Cuadro resumen de las causas del liderazgo tóxico

Autor/es	Líder	Seguidores	Organización
Lipman-Blumen (2005)	Personalidades autoritarias o narcisistas.	Seguidores conformistas, con necesidades insatisfechas, baja autoestima y madurez emocional, seguirán y apoyarán al líder tóxico	Políticas y prácticas contraproducentes. Objetivos irrazonables. Excesiva competencia interna y una cultura que

			fomenta la culpabilización al otro.
Hackman & Johnson (2013)	Egoísmo Errores cognitivos como la falta de justicia, mala toma de decisiones o planificación, tendencia a etiquetar negativamente a los demás.	Los seguidores manipulan al líder para realizar actividades poco profesionales.	Inestabilidad organizacional e incertidumbre causada por reducción de personal, fusiones o recesiones. Una cultura organizacional que incita el comportamiento antiético.
Erickson, Shaw, et al., (2015)	La frustración de no cumplir sus objetivos (tanto personales como organizacionales) a través de medios legítimos.	Muestran un rechazo al estilo de trabajo del líder mediante un desempeño ambiguo.	Falta de comunicación interna. Una capacitación deficiente por parte de la alta gerencia. Una cultura corporativa disfuncional.
Singh, Sengupta, & Dev (2018)	Ambición por el poder y autoridad. Rasgos de personalidad oscuros y destructivos.	Compartir con el líder la misma visión y una alta ambición.	Organizaciones tóxicas con una incapacidad de lograr objetivos o un compromiso que se da por un estado de crisis que viven al buscar cambios.

Elaborado por el autor

Tomando como base el cuadro anterior, el liderazgo tóxico no solo surgirá por la personalidad del individuo, también podrá florecer en empresas con culturas organizacionales tóxicas cuyas políticas impulsan al líder a asumir su rol desde una visión nada inspiradora para sus subordinados.

### **Consecuencias de un liderazgo tóxico en las organizaciones.**

Normore y Brooks (2016) revela que los comportamientos y actitudes asociados a un mal liderazgo en cargos gerenciales quebrantarán la relación con sus empleados o colegas y al final dejarán a las personas que estaban dentro de la esfera de su influencia peor de cuando originalmente comenzaron a liderarlos. Seguidamente se enlistará los resultados negativos de un liderazgo tóxico a nivel organizacional y en el capital humano.

A nivel organizacional:

- Destruye la cultura y valores organizacionales; deteriora el clima organizacional creando situaciones contraproducentes e irreconciliables, hasta llegar a largo plazo a perder al talento humano y sus negocios (Hatum, 2018).
- La antipatía que promueve hacia otras organizaciones llega a provocar un aislamiento de la empresa con otras y evita la creación de silos organizacionales (Hatum, 2018).
- Arruina todo proceso de desarrollo o transformación organizacional por miedo a que perjudique su status quo y poder adquirido (Hatum, 2018).
- Reduce las estrategias de comunicación institucional, al punto de aumentar los chismes y rumores entre el personal (Kasalak, 2019).
- Fomenta emociones negativas entre el personal lo que llega a fragmentar la relación entre colegas, directivos y empresa (Kasalak, 2019).

Efectos en el capital humano:

- Reduce el interés del empleado por su trabajo al afectar negativamente en su moral y motivación (Kasalak, 2019).
- Destruye la confianza del empleado y la reputación de la empresa (Kasalak, 2019).
- Los subordinados al trabajar en entornos negativos y estresantes tenderán a desarrollar patologías en su personalidad e incluso crear equipos desvinculados a nivel personal y afectivo (Rovira & Olmos, 2014).

- Desencadena estados psicológicos negativos, como bajos niveles de engagement lo cual podría provocar cuadros depresivos o de ansiedad en el empleado (Tripiana & Llorens, 2015).
- La conducta incivil del líder tóxico incidirá en el rendimiento y en el deterioro del espíritu de equipo, evidenciado a través del mal comportamiento entre los miembros, poca colaboración y compromiso grupal (Porath & Pearson, 2013).
- Algunos impactos psicosociales que surgen a causa del liderazgo tóxico son: ira, infelicidad, desmotivación, estrés, insatisfacción, burnout, problemas de salud etc., llevando al empleado a tener la intención de renunciar a su trabajo (Akca, 2017).

## **Engagement**

### **Modelos y teorías sobre el engagement.**

Entorno al concepto del engagement existen modelos y teorías que han sido referencia para seguir investigando sobre el tema, algunos de ellos son: teoría del rol (Khan, 1990), el modelo de burnout y engagement (Maslach & Leiter, 1997), modelo circunplejo de las emociones (Russell y Carroll, 1999 citado por Bakker, et al., 2012), teoría del intercambio social (SET siglas en inglés) (Sacks, 2006), teoría de las demandas y los recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2013). Las investigaciones y propuestas de estos y otros autores dieron una referencia para construir definiciones del engagement donde se describía qué representa este constructo, qué componentes posee, cómo se sentía la persona, cuál es su lado opuesto (burnout) y qué resultados trae a la empresa.

### **Definición del engagement.**

William Kahn fue el primero en definir el concepto de engagement para explicar la conexión del empleado con su lugar de trabajo; es así que afirmó que el engagement se trata de una relación entre el yo y el rol laboral de una persona, la cual será expresada de forma física, cognitiva y emocional (1990). Al mismo tiempo, habla del disengagement que

representa una desconexión del yo con el rol de trabajo a nivel cognitivo y emocional; es decir, que el empleado ofrecerá poca energía personal en el desempeño de su rol (Kahn, 1990).

Cabe indicar que alrededor del engagement existen no solo definiciones académicas, sino interpretaciones que han sido dadas por varias compañías desde su experiencia con los empleados; las cuales se puede resumir a continuación:

- Armstrong y Taylor (2017) describen como el interés positivo que una persona tiene sobre su trabajo, lo que le motiva a tener un comportamiento discrecional para conseguir un nivel de desempeño alto.
- Johnson & Jhonson lo define como “el grado en que el empleado está satisfecho con su trabajo, se siente valorado, experimenta colaboración y confianza” (Catteeuw, Flynn, & Vonderhorst, 2007, p. 152).
- Salanova y Schaufeli menciona que es “un estado psicológico positivo caracterizado por altos niveles de energía y vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral” (2004, p.109).

La idea central que estos autores indican acerca del engagement es que se trata de un vínculo positivo que la persona tiene con su cargo, sus colegas y su organización, mismo que será revelado en el nivel de participación en su trabajo. Incluso, revelan que un ambiente saludable de trabajo o la relación empleado-jefe/colegas estimulará a un desempeño óptimo del sujeto.

### **Niveles de engagement.**

Consultoras como Towers Watson y Gallup han determinado cuáles son los niveles de engagement laboral. Por un lado, Towers Watson definió cuatro niveles de engagement basado en elementos como el compromiso tradicional, el apoyo y la energía (2014).

- Empleado activamente engaged: presenta un nivel satisfactorio en los tres elementos (Towers Watson, 2014).

- Empleado sin soporte: tradicionalmente están comprometidos, pero carecen de apoyo o energía (Towers Watson, 2014).
- Empleado independiente: se siente apoyado o con energía, pero no tiene el compromiso con su trabajo (Towers Watson, 2014).
- Empleado disengagement: presenta bajos niveles en los tres elementos (Towers Watson, 2014).

Por otro lado, Gallup (2013) al aplicar el cuestionario GallupQ12 encontró tres niveles de engagement basado en datos sobre cómo es su experiencia diaria en el trabajo, cuántos recursos organizacionales tienen a su disponibilidad y qué recursos personales invertirán.

- Empleado engaged: siente pasión por su trabajo y una profunda conexión con su empresa (Gallup, 2013).
- Empleado no engaged: no se muestran hostiles o perjudiciales, pero no ponen la suficiente energía o pasión en su trabajo (Gallup, 2013).
- Empleado activamente disengaged: demuestran infelicidad, baja calidad de trabajo e intentan destruir el logro de sus compañeros de trabajo (Gallup, 2013).

Otro aporte que Gallup hace es diseñar a partir de las preguntas de la encuesta GallupQ12 una jerarquía de engagement en base a la pirámide de necesidades de Maslow con el propósito de establecer cuáles serán los predictores del buen desempeño de un empleado y un equipo. Esta jerarquía se forma a partir de preguntas: Nivel 1: necesidades básicas ¿qué obtengo? Nivel 2: contribución individual ¿qué doy? Nivel 3: trabajo en equipo ¿pertenezco? Nivel 4 desarrollo ¿cómo puedo crecer? (Gallup, 2016).

Cahill, McNamara, Pitt-Catsouphes, & Valcour (2015) encontraron que la economía nacional influye en el engagement al incidir en determinantes significativos de participación como la tasa salarial, seguridad laboral o las políticas de la empresa. Por ende, mencionaron que los niveles de engagement varían según el contexto sociocultural y económico, así como

el sector empresarial, tipo de cargo o las características demográficas del personal (Cahill et al., 2015).

### **Engagement en equipos de trabajo.**

El engagement en equipos es visto como un “constructo psicosocial colectivo [...] un mecanismo principal para que ocurra el engagement a nivel de equipos es el contagio emocional; el cual permitirá que emerja estados compartidos en el trabajo en equipo” (Acosta, Salanova, & Llorens, 2011, p.127). Esto explicaría por qué las relaciones laborales deben ser saludables y no tóxicas, para que no se comparta un sentir ni pensar negativo.

Las empresas no están solo formadas de personas con cargos independientes, el empleado también formará parte de un equipo donde cada individuo tendrá que interactuar dentro o fuera de su lugar de trabajo. Por ello, ha sido preciso conceptualizar el engagement en el empleado y en un equipo de trabajo (engagement colectivo) a este último Barrick, et al., lo define como las percepciones compartidas entre los miembros de una organización acerca de cómo ellos están involucrados física, cognitiva y emocionalmente en su trabajo (2015).

Marcantonio (2017) manifiesta que al ser el engagement un estado positivo de la fuerza laboral, un gerente deberá diseñar estrategias para fortalecer el engagement en un empleado o equipo, para así conseguir niveles apropiados de productividad y rendimiento. La oportunidad que tendrá una empresa de afianzar el engagement dependerá de las políticas, las prácticas y estructuras de la organización, así como del líder a cargo (Bakker & Leiter, 2010).

### **Influencia del liderazgo tóxico en el engagement.**

En un estudio realizado por Deloitte en el año 2015 se determinó algunos impulsores del engagement como: la confianza en el liderazgo, tareas laborales significativas, un entorno de trabajo positivo, oportunidades de crecimiento y que se maneje un estilo hands-on en relación a las metas, retroalimentación y desarrollo de habilidades. Dicho esto, el liderazgo

será primordial para gestionar una compañía y sus recursos con el objetivo de llegar a una excelencia organizacional, y las tácticas que el líder emplee al final marcará un impacto positivo o negativo en el engagement (Tripliana & Llorens, 2015).

Ciertos “jefes” han asumido estilos de liderazgo negativos que han expuesto su incapacidad de aportar a una empresa; en particular, un líder tóxico cuyo efecto destructivo iniciará al compartir emociones negativas o malas conductas que formarán parte de un sentir colectivo (Erickson, Shaw, et al., 2015). Como resultado de ello, sus equipos de trabajo presentarán un bajo nivel de engagement, el cual será reconocido por una actitud negativa, una ausencia de trabajo en equipo, baja moral, falta de relaciones interpersonales, problemas de salud, violencia y bullying en el lugar de trabajo (Allam, 2017).

Es claro que un liderazgo tóxico no tendrá resultados positivos en las personas, menos aportará a aumentar el nivel de engagement; por el contrario, lo que producirá será un riesgo psicosocial como es el burnout. Maslach y Leiter con el modelo de burnout y engagement revelan que lo opuesto del burnout es el engagement, y este último es el resultado del grado de coherencia entre seis áreas de la vida laboral del individuo (carga de trabajo, control, recompensa, comunidad, equidad, valores) (2000).

Los cambios que un líder “positivo” realiza en la cultura, clima y comunicación organizacional llegarán a intervenir en la percepción del empleado acerca de su carrera profesional, su desempeño laboral y el vínculo que ha formado con sus colegas y su trabajo (Marcantonio, 2017); en cambio con un líder tóxico habrá un resultado negativo. Por esto, una tarea del liderazgo organizacional es evaluar qué áreas son estratégicas para trabajar en el engagement, al ser esto el “eje fundamental de las políticas de retención de talento, innovación y productividad laboral; además, de potenciar la satisfacción de los clientes y los resultados financieros de la empresa” (Vargas, 2015, pp. 6-7).



## **Outdoor training**

### **¿En qué consiste el outdoor training?**

Suárez (2015) define al outdoor training como un método de formación que emplea actividades lúdicas al aire libre. Estas actividades tendrán la intención de desarrollar competencias en el participante y que un equipo pueda reflexionar sobre las actitudes expuestas por el grupo, juzgar el desempeño individual y evaluar qué impide el cumplimiento de una tarea. Por otra parte, Ventura y Delgado (2012) manifiestan que es “un método de aprendizaje vivencial, en base a actividades al aire libre y de secuencia lógica se extraerá conclusiones que ayuden a mejorar el ambiente personal y laboral” (p. 174).

La creatividad en el desarrollo de actividades lúdicas llevará a la persona o al equipo a salir de la monotonía, y durante cada sesión podrán reflexionar a nivel individual y grupal sobre lo aprendido (Ramos & Duque, 2015). Es más, los recursos que se empleen en este tipo de programas favorecerán a un proceso de aprendizaje más integral porque un programa de outdoor training...

contiene elementos de incertidumbre, realidad, percepción de riesgo, excitación, interacción con la naturaleza y esfuerzo que lleva a las personas a tomar su propio riesgo y trazar estrategias para conseguir metas y objetivos que no creyeron ser capaces de alcanzar (Reinoso, 2009, p.20).

Una empresa podrá implementar este programa con el fin de alinear el desarrollo del capital humano con las necesidades organizacionales; ya que “sirve para potenciar habilidades laborales con actividades externas” (León & Díaz, 2019, p.264). Entonces, los empleados serán conscientes de su forma de pensar, sentir o comportarse durante una actividad al aire libre y lograr transferir la experiencia adquirida con una actividad en el trabajo (Harrison & Erpelding, 2012).

La oportunidad que tiene un equipo y sus integrantes de experimentar en entornos fuera de su lugar de trabajo, les motiva a participar en las actividades sin el temor de cometer algún error que afecte directamente en alguna tarea laboral (Reinoso, 2009). Incluso, después de cada sesión con la vivencia de enfrentar obstáculos físicos y mentales, los participantes podrán hacer un autoanálisis crítico sobre qué los bloquea en su desempeño o cuáles son las debilidades y fortalezas que encuentran en ellos al trabajar en equipo (Porret, 2012).

### **¿Qué tomar en cuenta para un programa de outdoor training?**

Como punto de partida Harrison y Erpelding (2012) indican que es primordial definir cuál es el tamaño y las necesidades de la empresa; a la vez, quién será el responsable de dirigir el programa. El perfil y experiencia del facilitador serán importantes porque él/ella estará encargado/a de evaluar a los participantes, instruir las actividades basadas en la aventura y administrar la logística del programa (Harrison & Erpelding, 2012). En base a esto habrá la posibilidad de diseñar un programa que se adapte a los problemas o necesidades de la institución.

La administración efectiva de este tipo de programas al aire libre dependerá de cómo el departamento de recursos humanos idea un plan para el desarrollo personal y profesional del personal, esto guiará en las decisiones a tomar acerca de qué necesita para una experiencia fructífera (León & Díaz, 2019). Para ello existen cuatro premisas para que un programa de outdoor training tenga efectos significativos: a) una experiencia de calidad; b) logro de metas; c) información necesaria; d) evaluar las estrategias utilizadas por el participante durante las actividades (Reinoso, 2009).

El outdoor training se ha convertido en una estrategia de formación organizacional, porque es aplicable en todos los niveles organizativos en especial para la resolución de conflictos y mejora de equipos de trabajo (Ventura y Delgado, 2012). Con este programa se podrá incluir un pre y post trabajo, donde primero se hará una evaluación de las necesidades

del personal y una charla introductoria para explicar en qué desea trabajar la empresa; después del programa se organizaría una reunión para revisar los videos con las actividades realizadas y discutir sobre los resultados obtenidos (Schneier, 1994). De igual manera, Porret sugiere que,

todos los ejercicios deben ser acompañados posteriormente de sesiones de reflexión y análisis, buscando los puntos de similitud entre lo desarrollado y lo que sucede en la empresa o actividad profesional, provocando estimulación y reorientación en el trabajo (Porret, 2012, p.235).

El tipo de actividades que se ejecuten tendrán gran repercusión sobre los resultados que desea alcanzar la empresa; de ello depende qué enfoque tomará el programa para diseñar las actividades. Priest y Gass (1997) menciona que se pueden combinar cuatro enfoques diferentes: recreacional, educativo, de desarrollo y terapéutico o re direccional (citado en Reinoso, 2006). Sumado a esto, Román (2005) propone ciertos criterios a considerar al momento de diseñar las actividades, en el siguiente cuadro se detalla:

*Tabla 2 Criterios a considerar para el diseño de actividades*

<b>Criterios para el diseño de actividades</b>	
Tipos de grupo	Grupo abierto o nuevo (tienen menos de 1 año); Grupo de madurez media (1 a 3 años interactuando); Grupo de madurez alta (con más de 3 años).
Tamaño del grupo participante	Pequeño (3-15 personas); Mediano (16-25 personas); Grande (26-35 personas); Gigante (más de 35 personas).
Nivel de dificultad	Nivel 0 sensibilización hacia el problema; Nivel 1 fortalecer grupos o potenciales equipos; Nivel 2 empowerment del equipo; Nivel 3 rediseño de equipos

**Fuente:** Adaptado de Román, J. (2005, p. 128). *El puente de papel*. Libros en Red.

En el outdoor training la interconexión de elementos como la experiencia, aprendizaje y desarrollo darán un punto de partida para diseñar un entrenamiento al aire libre (Redmond,

Foran, & Dwyer, 2010). Con el método que se aplica en este programa las empresas serán capaces de explorar oportunidades de crecimiento, siempre y cuando se entienda cuáles son las necesidades a nivel individual y grupal. Si se pasa por alto dichas necesidades la empresa creará conflictos que perjudicarán a su personal y el desarrollo organizacional que buscaba con el outdoor training no se cumplirá (León & Díaz, 2019).

### **Beneficios de emplear outdoor training en las organizaciones.**

Este método a más de ser una táctica para formación del capital humano, ayudará en el cambio organizacional al llevarse a cabo actividades que modifiquen un comportamiento o actitud del empleado, mejoren las habilidades emocionales o se solucionen conflictos (Reinoso, 2009). Por ende, la ventaja que se obtiene al emplearla no se basará solo en reforzar conocimientos teóricos con la práctica, también se buscará un beneficio recíproco donde una empresa brindará las condiciones adecuadas y el empleado en respuesta lo reflejará en su rendimiento (Mathis, Jackson, & Valentine, 2013).

Una ventaja que RRHH tiene con este programa es que las “actividades diseñadas parten de una planificación tomada de la problemática y necesidades detectadas” (Román, 2005, p.124). Assens (2002) indicó que este programa es efectivo al actuar en áreas como mental, psíquica, emocional y espiritual de la persona. En una investigación realizada por Duvall (2011) encontró que ejecutar actividades en entornos naturales está relacionado con el bienestar psicológico, reduce sentimientos de frustración y las experiencias durante la interacción con el equipo hará que los niveles de engagement cambien.

Una empresa u organización podrá ver si es apropiado o no el outdoor training al analizar los objetivos en los que trabaja este programa como son: desarrollo de competencias, gestión emocional, planificación, diferenciación de roles, eficiencia en la comunicación, competencias intrapersonales, trabajo en equipo, toma de decisiones, gestión de conflictos, autoconocimiento, creatividad, mejora del clima laboral, gestión del miedo y aumento de la

autoestima (ESIN, s.f.). Estos objetivos señalan la apertura que tiene para trabajar con cargos directivos u operativos, equipos con bajo rendimiento, o para fortalecer valores organizacionales (ESIN, s.f.).

En síntesis, emplear actividades de outdoor training será una alternativa innovadora para buscar una mayor participación del empleado fuera del lugar del trabajo, y los equipos con falta de cohesión o con poca colaboración experimenten relaciones laborales positivas (Reinoso, 2009). Con este programa se evidenciará una interrelación entre entorno natural y el comportamiento del individuo o grupo; empero, las empresas se limitan en realizarlo por la logística, los materiales de capacitación, la falta de familiaridad con el entorno natural como un espacio de entrenamiento (Milhem, Abushamsieh, & Pérez, 2014).

## **Diseño y Metodología**

### **Diseño.**

En la presente propuesta a partir de la pregunta ¿Cómo y hasta qué punto un programa de outdoor training influye en los niveles de engagement de un equipo de trabajo que ha experimentado un liderazgo tóxico? Se utilizará una metodología de investigación mixta como es el diseño anidado concurrente de modelo dominante (DIAC).

Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagomez señalan que este tipo de investigación mixta integra el método cuantitativo y el cualitativo; por consiguiente, la recolección y el análisis de datos, la integración y discusión será con base en ambos métodos. La información obtenida de ambos enfoques permitirá realizar deducciones y tener un estudio más detallado del objetivo de estudio (2014).

Hernández, Fernández, & Baptista (2014) explican que el DIAC se trata de recoger simultáneamente los datos cuantitativos y cualitativos, pero conociendo que habrá un método que predomine en la investigación y el otro método será insertado dentro método central. La

idea de este diseño es que el método secundario pueda responder a las preguntas de investigación en relación al método predominante. Consecuentemente, el investigador podrá comparar o mezclar los datos en la fase de análisis para así obtener distintas perspectivas acerca del problema.

En este caso el método primario será cuantitativo por lo que se empleará un diseño de investigación experimental, esto consistirá en tener dos grupos (uno de experimento y otro de control) que previamente hayan trabajado con un líder tóxico. Al grupo de experimento se aplicará el outdoor training y al grupo de control se ofrecerá un curso teórico tradicional sobre trabajo en equipo; cabe indicar que antes y después del proceso a ambos grupos se les evaluará los niveles de engagement.

El método secundario será cualitativo donde se aplicará grupos focales con el grupo de experimento, consistirá de dos sesiones una previa y otro post al outdoor training. La primera sesión será para conocer cuál ha sido el tipo de experiencia que han tenido con un líder tóxico, las expectativas que tienen sobre el programa y cómo les ayudará al trabajo en equipo. En la segunda sesión se explorará cual ha sido la experiencia con el outdoor training, sus equipos y cómo esto contribuyó en su trabajo.

Tener presente ambos métodos en esta propuesta permitirá demostrar cómo “los datos cuantitativos darán cuenta del efecto de los tratamientos, mientras que la evidencia cualitativa explorará las vivencias de los participantes durante los tratamientos” (Hernández, et al., 2014, p. 559).

### **Población.**

Los participantes serán cuatro equipos de trabajo cuyo jefe o líder tóxico haya sido cambiado en los últimos tres a seis meses; esta muestra se escogerá de una entidad del sector financiero popular y solidario que al menos tenga 120 empleados (distribuidos a nivel

ejecutivo, administrativo y de apoyo). Los equipos seleccionados serán dos del área administrativa y dos de las agencias, en total se reunirán 60 participantes, que se dividirán en dos grupos, uno de control y otro de experimento.

Las características demográficas como género o nivel de educación no serán relevantes, únicamente el rol o cargo que ocupa dentro del equipo y el tiempo que lleva trabajando. Se incluirá en la investigación a equipos entre cinco a diez miembros incluido su líder; equipos funcionales o transfuncionales y que sean permanentes. Los criterios de exclusión serán empleados que tengan una limitación física que les impida realizar outdoor training, equipos temporales o empleados recién contratados.

#### **Instrumentos o materiales.**

Para esta investigación se propone emplear dos instrumentos. El uno será el cuestionario de engagement UWES- 17 de Schaufeli & Bakker (2003) para aplicar en los equipos de trabajo y sus líderes; y el otro será la técnica de grupo focal empleado en el grupo de experimento. Ambos instrumentos se utilizarán en un pre y post estudio, por un lado, para medir los niveles de engagement y por otro para conocer los pensamientos de los participantes acerca del programa de outdoor training y cómo esta experiencia influyó en el engagement.

La escala Utrecht de engagement en el trabajo UWES-17 “es un cuestionario auto aplicado que incluye tres componentes constitutivos del engagement: vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli & Bakker, 2011, p. 17). En el siguiente cuadro se detalla más información de la escala UWES, a su vez se indica que esta escala se adjuntará en el Anexo A.

*Tabla 3 Cuadro resumen sobre la escala UWES-17*

Número de ítems:	17
Tiempo requerido:	5 a 10 minutos
Aplicación:	Individual y grupal

Subescalas	Vigor (ítems: 1,4,8,12,15 y17)
	Dedicación (ítems: 2,5,7,10 y 13)
	Absorción (ítems: 3,6,9,11,14 y16)
Tipo de escala	Likert con siete opciones: 0 (Nunca), 1 (Casi nunca), 2 (Algunas veces), 3 (Regularmente), 4 (Bastantes veces), 5 (Casi siempre), 6 (Siempre)
Versiones del UWES	Versión para trabajadores en: inglés, alemán, francés, noruego, sueco, finlandés, español, griego, ruso. Versión para estudiantes en: holandés, español y portugués.
Confiabilidad	Se basa en la consistencia interna y la confiabilidad test-retest (o estabilidad). “Todas las escalas del UWES presentan una alta consistencia interna” (Schaufeli & Bakker, 2011, p. 25).

**Fuente:** Adaptado de Schaufeli, W., & Bakker, A. (2011). Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (Heriberto Valdez y Cynthia Ron, trad.). Recuperado el 8 de noviembre de 2019, de [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Espanol.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf)

La técnica del grupo focal consiste de reuniones en un entorno relajado e informal donde grupos entre 3 a 10 personas, dialogarán acerca de un tema o varios propuestos por el moderador (Hernández, et al., 2014).

*Tabla 4 Cuadro resumen de la técnica de grupo focal*

Tipo de investigación	Método cualitativo
Objetivo	“Reunir grupos para trabajar con los conceptos, las experiencias, emociones, creencias, categorías, sucesos o los temas que interesan en el planteamiento de la investigación” (Hernández, et al., 2014, p. 409).
Centro de atención	Narrativa colectiva
Tamaño del grupo	De 3 a 5 personas para analizar emociones fuertes o temas complejos; de 6 a 10 personas si son temas más cotidianos (Hernández, et al., 2014).



Formato	Cada sesión variará por el objetivo de estudio y las características de los participantes (Hernández, et al., 2014). El número de grupos y sesiones a realizar se determinará con la evolución del trabajo, y puede detenerse cuándo se evidencie una saturación de información (Hernández, et al., 2014).
Cada sesión	Será grabada, tendrá una guía de temas (estructurada, semiestructurada o abierta), se deberá emplear un material estimulador (dibujos, fotos, videos, recortes de periódico, frases detonantes, preguntas breves) a fin de incentivar a la discusión del tema (Hernández, et al., 2014).

**Fuente:** Adaptado de Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F: McGrawHill Education, pp.409-410.

La confiabilidad y la validez de los datos recolectados en los grupos de enfoque se basará en un proceso minucioso donde se emplee estrategias como el uso de una bitácora para asegurar la veracidad de los resultados (Hamui-Sutton & Ruiz, 2013). Además, se tendrá presente: a) el rigor de la aplicación del método y la coherencia de las interpretaciones; b) respaldar las conclusiones a partir de una documentación de las actividades; c) para una mayor valoración del proceso de análisis podrá poner en práctica la triangulación de datos (Hamui-Sutton & Ruiz, 2013).

### **Procedimiento de recolección de datos.**

En primer lugar, se planificará una reunión con gerencia general y el/la responsable de RR. HH de la entidad financiera para dialogar acerca de la investigación, del programa que se intenta aplicar, y el número de equipos y participantes que se requiere. Por intermedio de RR. HH se comunicará al personal y equipos de niveles jerárquicos administrativos y operativos (en las agencias) que han sido seleccionados para la investigación y cuál será el protocolo a seguir.

Una vez seleccionado los equipos cuya experiencia anterior de liderazgo fue tóxica, se procederá a explicarles cómo se desarrollará la investigación. Para ello se definirá un día en particular para reunir a los equipos en la oficina matriz y se les daría una charla introductoria

sobre el tema a investigar, cuánto tiempo durará y que se utilizará simultáneamente la escala de UWES y un grupo focal.

En la primera reunión, una vez que tengan en claro la investigación se les solicitará firmar un consentimiento informado, luego se les pedirá a todos los participantes responder la encuesta de bienestar y trabajo (UWES). A la vez se seleccionará al azar 10 miembros del grupo de experimento para formar un grupo focal.

El tiempo estipulado para esta investigación es de cuatro meses, la escala UWES y el grupo de enfoque se realizará 2 veces, al inicio y al final de la intervención. Se programará tres sesiones de outdoor training, estos serán el último viernes de cada mes y el tiempo que durara cada sesión es de 6 horas. El primer mes se iniciaría evaluando el engagement, con la primera reunión con el grupo focal y la primera sesión de outdoor training; en este mes se destinaría dos días. En segundo y tercer mes serán las dos sesiones de outdoor training restantes; y en el cuarto mes, se recolectaría nuevamente los datos y se establecería la segunda reunión con el grupo focal. Lo antes indicado se realizaría con el grupo de experimento, mientras que con el grupo de control cada primer viernes del mes se programaría un curso sobre trabajo en equipo.

Con la escala UWES se buscará en primera instancia medir cuál es el nivel de engagement que los participantes del grupo de experimento y del grupo de control reflejan en un inicio, esto previo al programa de outdoor training o el curso tradicional. Al aplicarlo por segunda ocasión después de que termine el programa se buscará comparar si existe o no una diferencia en el nivel de engagement de los participantes, en especial en el grupo de experimento.

Mientras tanto, en la primera reunión con el grupo focal previo al programa de outdoor training se hablará de su experiencia sobre liderazgo tóxico y qué resultados esperan con este programa. En la segunda reunión con el grupo focal se reproduciría un video resumen de los

ejercicios realizados en cada sesión de outdoor training para explorar la experiencia del grupo con el outdoor training y el impacto que ha tenido en los miembros del equipo. En cada reunión, se formularán preguntas para recoger la información deseada y se grabará a fin de documentar la investigación. En la parte de anexos (C y D) se adjuntará las actividades que se realizarían durante cada sesión del programa de outdoor training y las preguntas para el grupo focal.

### **Análisis de los datos.**

En una investigación mixta el tipo de diseño (DIAC) y el objetivo de la investigación serán la base para analizar los datos. Al ser un diseño concurrente, significa que los datos cuantitativos y cualitativos son recolectados en conjunto, pero son analizados de forma independiente. Hernández, et al., (2014) indica que “estos resultados no serán consolidados en la fase de interpretación de cada método, sino en un informe final donde se definirá una o varias metainferencias que integran los hallazgos, indiferencias y conclusiones de ambos métodos y su conexión” (p. 547).

Para analizar los datos cuantitativos como técnica estadística se sugiere usar la prueba t para dos muestras relacionadas; con esta prueba en un trabajo pre y post se podrá comparar las dos evaluaciones con la escala de UWES con respecto a los niveles de engagement. El intervalo de confianza con la prueba t es de 95%, y un nivel de significancia de  $< 0,05$ . Los datos cuantitativos serán recolectados y analizados con el software SPSS (en español).

Para procesar los datos cualitativos se propone emplear el ATLAS.ti o el MaxQDA que también se emplea para métodos mixtos. En esta investigación al predominar el método cuantitativo, para la fase final se podrá exportar los datos obtenidos en el SPSS al programa MaxQDA o viceversa; para así analizar en conjunto los resultados finales y buscar visualizar los resultados cuantitativos obtenidos y encontrar una explicación del porqué de esos resultados a partir de los datos cualitativos.

### **Consideraciones éticas.**

Esta investigación tomará en cuenta las consideraciones éticas establecidas por la American Psychological Association (APA) para estudios relacionados con individuos; por ello, con el objetivo de respetar los derechos de los participantes se les solicitará la firma de un consentimiento informado (Anexo B). En este documento se explicará cuál es el objetivo del estudio, que su participación será voluntaria y tiene el derecho a la confidencialidad. En caso de negarse a participar o decidan retirarse del estudio no les perjudicará a nivel laboral o personal.

Se explicará que en esta investigación se podrá presentar lesiones físicas por tratarse de actividades en espacios abiertos, para prevenirlo se tomará las medidas necesarias de seguridad y el apoyo de un equipo médico. Además, se mencionará uno de los beneficios como son contribuir a un mayor rendimiento laboral de equipos de trabajo y fomentar un engagement colectivo. Cabe señalar que para la aplicación de este proyecto el Comité de Ética de la Universidad San Francisco de Quito deberá aprobarlo.

## **CONCLUSIONES**

### **Fortalezas y limitaciones de esta propuesta.**

La primera fortaleza que se encuentra en esta propuesta consiste en que el área de recursos humanos podrá emplear como una estrategia de intervención en equipos de trabajo que han experimentado un liderazgo tóxico, una problemática que tiene pocas soluciones. La segunda es que una empresa (sin importar su tamaño) con las actividades de outdoor training tendrá la opción de crear tiempos de convivencia entre el personal y cada equipo departamental; además esto ayudaría al desarrollo de equipos ya constituidos o por formar.

Como tercera fortaleza está el aporte que se realiza desde un enfoque teórico acerca de cómo el outdoor training servirá como una herramienta para contrarrestar los efectos de un

liderazgo tóxico, dado a que existe poca investigación sobre qué estrategias o herramientas emplear para trabajar con este fenómeno.

En cuanto a las limitaciones que se han encontrado en esta propuesta, en primer lugar, está la inversión económica que demandará para aplicar este programa, sea que la empresa decida diseñar las actividades por sí misma o contrate un experto en outdoor training para empresas. En segundo lugar, el feedback a los participantes y equipo podría no ser realizado de la forma correcta, creando incomodidad y rechazo a lo que se está desarrollando en el programa. En tercer lugar, está la escasa información e investigaciones sobre un proceso de intervención posterior a un liderazgo tóxico; además de que no existe escalas en español que sirvan para medir el liderazgo tóxico.

#### **Recomendaciones para futuros estudios.**

En esta investigación se ha logrado reconocer el efecto negativo que tiene el liderazgo tóxico en las organizaciones, en especial se ha enfocado como una experiencia negativa con este tipo de líderes incide en el engagement de un empleado y de un equipo. Para futuras investigaciones recomendaría enfocarse en temas como la salud mental del empleado en organizaciones tóxicas; estudiar procesos para restaurar líderes o equipos tóxicos; analizar cómo el programa propuesto serviría para fines terapéuticos en empleados con síndrome de burnout u otros riesgos psicosociales.

Para finalizar, recomendaría no solo investigar en empresas públicas o privadas, sino también en otro tipo de instituciones como las organizaciones sin fines lucro donde muy poco se conoce cómo se da un proceso de administración y formación de equipos, y de qué manera el engagement funciona en las personas que laboran allí.

## REFERENCIAS

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo? El rol de la confianza. *Ciencia y Trabajo*, 13(41), 125-134.
- Akca, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285-298.
- Allam, Z. (2017). Employee disengagement: a fatal consequence to organization and its ameliorative measures. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 49-52.
- Allen, M. (2014). *Employee engagement – a culture change*. Recuperado el 19 de octubre de 2019, de The Insights Group : <https://www.insights.com/media/1091/employee-engagement-a-culture-change.pdf>
- Antonakis, J., & Day, D. (Edits.). (2017). *The nature of leadership* (Third ed.). United States of America: SAGE.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. New York: Konga Page.
- Army Doctrinal Publication. (2012). *Army leadership*. Recuperado el 9 de octubre de 2019, de Army Publishing Directorate site : <https://caccapl.blob.core.usgovcloudapi.net/web/repository/doctrine/ADP-6-22.pdf>
- Assens, J. (2002). Outdoor training: fiasco or revolución. *Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 15(153), 44-53.
- Aubrey, D. W. (2012). *The effect of toxic leadership*. Recuperado el 7 de noviembre de 2019, de United States Army War College: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a560645.pdf>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Bakker, A., Rodríguez-Muñoz, A., & Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 66-72.
- Barrick, M., Thurgood, G., Smith, T., & Courtright, S. (2015). Collective organizational engagement: linking motivational, antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111-135.
- Cahill, K., McNamara, T., Pitt-Catsouphes, M., & Valcour, M. (2015). Linking shifts in the national economy with changes in job satisfaction, employee engagement and work-life balance. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 40-54.
- Catteeuw, F., Flynn, E., & Vonderhorst, J. (2007). Employee engagement: Boosting productivity in turbulent times. *Organization Development Journal*, 25(2), 151-157.

- Cleese, J. (2007). *Outdoor training*. Recuperado el 12 de octubre de 2019, de Fundación Factor Humà: [https://factorhumana.org/attachments\\_secure/article/8289/outdoor\\_cast.pdf](https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8289/outdoor_cast.pdf)
- Consalvo, C. (2018). *Juegos al aire libre para el aprendizaje experimental: outdoors training*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces, S.A.
- Deloitte. (2015). *Engagement y cultura*. Recuperado el 23 de octubre de 2019, de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/chro/CHRO-9na-edicion.pdf>
- Duvall, J. (2011). Enhancing the benefits of outdoor walking with cognitive engagement strategies. *Journal of Environmental Psychology*, 31(1), 27-35.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44(4), 266-272.
- ESIN. (s.f.). *Outdoor training*. Recuperado el 29 de octubre de 2019, de Escuela Internacional de Liderazgo y Gestión del Talento: <http://coaching-comercial.es/dosieres/outdoor-training-equipos-comerciales.pdf>
- Gallup. (2013). *State of the global workplace: employee engagement insights for business leaders*. Recuperado el 18 de octubre de 2019, de Gallup: <https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
- Gallup. (2016). *Employee Engagement Hierarchy*. Recuperado el 17 de octubre de 2019, de University Johns Hopkins: [http://web.jhu.edu/administration/finance/initiatives/Employee\\_Engagement\\_Hierarchy.pdf](http://web.jhu.edu/administration/finance/initiatives/Employee_Engagement_Hierarchy.pdf)
- García, M. V. (2013). *Psicología organizacional: perspectivas y avances*. Bogotá: ECOE.
- Garrard, P. (Ed.). (2018). *The leadership hubris epidemic: biological roots and strategies for prevention*. London: Palgrave Macmillan.
- Hackman, M., & Johnson, C. (2013). *Leadership: a communication perspective*. Waveland Press, Inc.
- Hamui-Sutton, A., & Ruiz, M. V. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5), 55-60.
- Harrison, G., & Erpelding, M. (Edits.). (2012). *Outdoor Program Administration: Principles and Practices*. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
- Hatum, A. (2018). *El antilíder: Por qué las personas no renuncian a las empresas sino a sus jefes*. Argentina: Penguin Random House Grupo.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F: McGrawHill Education.
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management*, 33(4), 692-724.

- Kasalak, G. (2019). Toxic behaviors in workplace: Examining the effects of the demographic factors on faculty members' perceptions of organizational toxicity. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*, 5(1), 272-282.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters*. Boston: Harvard Business Publishing.
- Kriemadis, T., & Kourtesopoulou, A. (2008). Human resource training and development. The outdoor management method. *Choregia*, 4(1), 31-44.
- León, S. M., & Díaz, P. E. (2019). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*. Madrid: Paraninfo.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: why we follow destructive bosses and corrupt politicians and how we can survive them*. New York: Oxford University Press.
- Marcantonio, C. (2017). Concepto y alcance del término Engagement. Requerimiento a los empleados. *Revista Argentina de investigación en Negocios*, 3(2), 81-89.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2000). Burnout. En G. Fink, *Encyclopedia of Stress* (págs. 358-362). San Diego, CA: Academic Press.
- Mathis, R., Jackson, J., & Valentine, S. (2013). *Human Resource Management*. Canadá: Cengage Learning.
- Milhem, W., Abushamsieh, K., & Pérez, A. M. (2014). Training Strategies, Theories and Types. *Journal of Accounting – Business & Management*, 21(1), 12-26.
- Milosevic, I., Maric, S., & Loncar, D. (2019). Defeating the toxic boss: the nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*.
- Moreno, J. (2011). Liderazgo tóxico: consecuencia para las organizaciones. *Revista PUCE*, 93, 297-217.
- Muro, V. F. (2012). *Jefes irritantes y empleados tóxicos*. Madrid: Fundación EOI.
- Normore, A. H., & Brooks, J. S. (2016). *The dark side of leadership: identifying and overcoming unethical practice in organizations*. United Kingdom: Emerald Group Publishing.
- Ñaupas, P. H., Mejía, M. E., Novoa, R. E., & Villagomez, P. A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (Cuarta ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Pelletier, K. (2010). Leader toxicity: an empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
- Pérez, V. P., & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*, 31(1), 151-169.



- Porath, C., & Pearson, C. (2013). *The price of incivility*. Recuperado el 22 de octubre de 2019, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility>
- Porret, M. (2012). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Ramos, C., & Duque, L. (2015). *Outdoor training una metodología de formación y desarrollo del talento humano desde las competencias emocionales en docentes universitarios (tesis de maestría)*. Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira. Recuperado el 23 de octubre de 2019, de Universidad Tecnológica de Pereira: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5581/6583R175.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Redmond, K., Foran, A., & Dwyer, S. (2010). *Quality lesson plans for outdoor education*. United States of America: Human Kinetics.
- Reed, G. (2004). Toxic leadership. *Parameters: journal of the US Army War College*, 32, 115-127.
- Reed, G. (2014). Liderazgo tóxico, el clima de la unidad y la eficacia de la organización. *Air and Space Power Journal*, 26(3), 3-9.
- Reinoso, M. (2006). *Desarrollo de competencias emocionales en los individuos de una organización utilizando la metodología de formación: outdoor training (tesis doctoral)*. Granada: Universidad de Granada. Recuperado el 27 de octubre de 2019, de <http://hera.ugr.es/tesisugr/16047060.pdf>
- Reinoso, M. (2009). *Outdoor training y la educación en valores*. Sevilla: Wanceulen.
- Reinoso, M. (2009). *Outdoor training: una nueva herramienta de formación*. Sevilla: Wanceulen.
- Román, J. (2005). *El puente de papel*. Libros en Red.
- Rovira, Á., & Olmos, P. (2014). *La vida que mereces: la cuarta vía para la realización personal en un entorno sostenible*. Conecta.
- Sacks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Revista de trabajo y seguridad social*(261), 109-138.
- Santos, M. J., Reinoso, M., & Gómez, J. M. (2010). Desarrollo de competencias emocionales en los directivos de una organización a través del outdoor training. *Revista Encuentros Científicos - Tourism & Management Studies*(6), 190-197.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Encuesta de bienestar y trabajo (UWES)*. Recuperado el 8 de noviembre de 2019, de [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES\\_ES\\_17.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_ES_17.pdf)

- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2011). *Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (Heriberto Valdez y Cynthia Ron, trad.)*. Recuperado el 8 de noviembre de 2019, de [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Espanol.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf)
- Schneier, C. E. (1994). *The Training and Development Sourcebook*. Amherst, Massachusetts: Human Resource Development Press.
- Singh, N., Dev, S., & Sengupta, S. (2017). Perceived toxicity in leaders: Through the demographic lens of subordinates. *Procedia Computer Science*, 122, 114-121.
- Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S. (2018). Toxic leadership: the most menacing form of leadership. En F. M. Brandebo, & A. Alvinus (Edits.), *Dark sides of organizational behavior and leadership* (págs. 147-164). IntechOpen.
- Steele, J. (june de 2011). *Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army: a two year review and recommended solutions*. Recuperado el 9 de octubre de 2019, de The Center for Army Leadership: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a545383.pdf>
- Suárez, M. (2015). *Impartición de acciones formativas para el empleo*. España: Nobel S.A.
- Towers Watson. (2014). *2014 Global workforce study-at a glance*. Recuperado el 17 de octubre de 2019, de Leadership Development & Change Management: <https://kkag.com/fileadmin/redaktion/uploads/global-workforce-study-towers-watson-2014.pdf>
- Tripiana, J., & Llorens, S. (2015). Fomentando empleados engaged: el rol del líder y de la autoeficacia. *Anales de Psicología*, 31(2), 636-644.
- Vargas, P. W. (2015). *Engagement en el trabajo*. Recuperado el 23 de octubre de 2019, de Innovum - Fundación Chile: <https://fch.cl/wp-content/uploads/2015/04/EstudioEngagementFChv2.pdf>
- Veldsman, T. (2016). *UJ's Prof Theo Veldsman on toxic leadership and its effects*. Recuperado el 12 de octubre de 2019, de University of Johannesburg: <https://www.uj.ac.za/newandevents/Pages/UJ%E2%80%99s-Prof-Theo-Veldsman-on-toxic-leadership-and-its-effects.aspx>
- Ventura, B., & Delgado, S. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: Paraninfo.
- Vidal, I. J., & Ulloa, I. F. (2017). Liderazgo y satisfacción laboral: un análisis de estudios previos. *PODIUM*, 29-40.
- Winn, G. (2016). *Practical leadership skills for safety professionals and project engineers*. CRC Press.

## ANEXO A: INSTRUMENTO

### Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

*Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).*

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. \_\_\_\_\_ En mi trabajo me siento lleno de energía
2. \_\_\_\_\_ Mi trabajo está lleno de significado y propósito
3. \_\_\_\_\_ El tiempo vuela cuando estoy trabajando
4. \_\_\_\_\_ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
5. \_\_\_\_\_ Estoy entusiasmado con mi trabajo
6. \_\_\_\_\_ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí
7. \_\_\_\_\_ Mi trabajo me inspira
8. \_\_\_\_\_ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
9. \_\_\_\_\_ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
10. \_\_\_\_\_ Estoy orgulloso del trabajo que hago
11. \_\_\_\_\_ Estoy inmerso en mi trabajo
12. \_\_\_\_\_ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo
13. \_\_\_\_\_ Mi trabajo es retador
14. \_\_\_\_\_ Me "dejo llevar" por mi trabajo
15. \_\_\_\_\_ Soy muy persistente en mi trabajo
16. \_\_\_\_\_ Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo
17. \_\_\_\_\_ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando

© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors

**Fuente:** (Schaufeli & Bakker, 2003)

## ANEXO B: FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO



**Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos**  
**Universidad San Francisco de Quito**  
 El Comité de Revisión Institucional de la USFQ  
 The Institutional Review Board of the USFQ

### Formulario Consentimiento Informado

Título de la investigación: Outdoor training y su influencia en los niveles de engagement en equipos de trabajo que han experimentado un liderazgo tóxico

Organización del investigador *Universidad San Francisco de Quito*

Nombre del investigador principal *Tanya Gissela Chela Ninabanda*

Datos de localización del investigador principal *(032) 2551440*

Co-investigadores *No aplica*

#### DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

**Introducción** *(Se incluye un ejemplo de texto. Debe tomarse en cuenta que el lenguaje que se utilice en este documento no puede ser subjetivo; debe ser lo más claro, conciso y sencillo posible; deben evitarse términos técnicos y en lo posible se los debe reemplazar con una explicación)*

Este formulario incluye un resumen del propósito de este estudio. Usted puede hacer todas las preguntas que quiera para entender claramente su participación y despejar sus dudas. Para participar puede tomarse el tiempo que necesite para consultar con su familia y/o amigos si desea participar o no.

Usted ha sido invitado a participar en una investigación sobre la influencia del outdoor training en los niveles de engagement en particular en equipos que han tenido una mala experiencia con su ex líder.

**Propósito del estudio** (incluir una breve descripción del estudio, incluyendo el número de participantes, evitando términos técnicos e incluyendo solo información que el participante necesita conocer para decidirse a participar o no en el estudio)

El propósito de este estudio es realizar un programa de outdoor training como un método de intervención en equipos cuyo engagement laboral ha sido afectado por un mal líder.

**Descripción de los procedimientos** (breve descripción de los pasos a seguir en cada etapa y el tiempo que tomará cada intervención en que participará el sujeto)

En base al diseño de un método mixto se empleará dos instrumentos una escala para medir el nivel de engagement y un grupo focal para obtener información que explique los resultados de la escala. Ambos instrumentos serán empleados en 4 ocasiones a fin de ir recolectar datos, analizarlos y compararlos; con esto para corroborar si hubo o no un incremento en el engagement laboral. El programa de outdoor training tendrá 3 sesiones (una por mes) y se programará la última semana de cada mes. Toda la investigación durará cuatro meses.

**Riesgos y beneficios** *(explicar los riesgos para los participantes en detalle, aunque sean mínimos, incluyendo riesgos físicos, emocionales y/o psicológicos a corto y/o largo plazo, detallando cómo el investigador minimizará estos riesgos; incluir además los beneficios tanto para los participantes como para la sociedad, siendo explícito en cuanto a cómo y cuándo recibirán estos beneficios)*

En este estudio el riesgo que se encuentra es que los participantes tengan lesiones físicas a causa de las actividades en entornos naturales; tomando en consideración esto se solicitaría un informe médico ocupacional y durante las actividades se contará con el apoyo de un equipo médico en caso de algún accidente. Los beneficios que se encuentra es el desarrollo personal y de equipos de trabajo, así como incentivar a las empresas a ver el outdoor training como una herramienta para fomentar la actividad física en los empleados.

#### **Confidencialidad de los datos** (se incluyen algunos ejemplos de texto)

Para nosotros es muy importante mantener su privacidad, por lo cual aplicaremos las medidas necesarias para que nadie conozca su identidad ni tenga acceso a sus datos personales:

- 1) La información que nos proporcione se identificará con un código que reemplazará su nombre y se guardará en un lugar seguro donde solo el investigador y el Comité de Bioética tendrán acceso.
- 2) Su nombre no será mencionado en los reportes o publicaciones.
- 3) El Comité de Bioética de la USFQ podrá tener acceso a sus datos en caso de que surgieran problemas en cuando a la seguridad y confidencialidad de la información o de la ética en el estudio.

#### **Derechos y opciones del participante** (se incluye un ejemplo de texto)

Usted puede decidir no participar y si decide no participar solo debe decírselo al investigador principal o a la persona que le explica este documento. Además, aunque decida participar puede retirarse del estudio cuando lo desee, sin que ello afecte los beneficios de los que goza en este momento.

Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.

#### **Información de contacto**

Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor llame al siguiente teléfono (032) 2551440 que pertenece a Tanya Chela, o envíe un correo electrónico a [tchela@stud.usfq.edu.ec](mailto:tchela@stud.usfq.edu.ec)

Si usted tiene preguntas sobre este formulario puede contactar al Dr. Iván Sisa, Presidente del Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos de la USFQ, al siguiente correo electrónico: [comitebioetica@usfq.edu.ec](mailto:comitebioetica@usfq.edu.ec)

<p><b>Consentimiento informado</b> <i>(Es responsabilidad del investigador verificar que los participantes tengan un nivel de comprensión lectora adecuado para entender este documento. En caso de que no lo tuvieran el documento debe ser leído y explicado frente a un testigo, que corroborará con su firma que lo que se dice de manera oral es lo mismo que dice el documento escrito)</i></p>	
<p>Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.</p>	
Firma del participante	Fecha
Firma del testigo <i>(si aplica)</i>	Fecha
Nombre del investigador que obtiene el consentimiento informado	
Firma del investigador	Fecha

## **ANEXO C: PREGUNTAS GUÍA PARA LAS REUNIONES CON EL GRUPO FOCAL**

### **Primera reunión (previo al outdoor training)**

Tema: Liderazgo tóxico. Tiempo: 90 minutos con un receso de 10 minutos.

1. ¿Podrían comentar cómo actuaba su ex jefe? Mencionen ejemplos de sus comportamientos, actitudes, su personalidad.
2. ¿Pueden describir cómo se sentían en la interacción con este jefe?
3. ¿Qué situación significativa ocurrió para que la empresa separara a este líder de la organización? ¿Alguien alertó sobre la situación?
4. ¿Qué tipo de expectativa les generó esta experiencia de liderazgo en sus próximos líderes/jefes?

### **Segunda reunión (posterior a la implementación del outdoor training)**

Tema: Vivencias del equipo con el outdoor training. Tiempo: 90 minutos con un receso de 10 minutos.

1. ¿Cuáles fueron las experiencias positivas/negativas que tuvieron con los ejercicios del outdoor training?
2. A nivel individual esta experiencia ¿aportó en su desempeño y compromiso con su trabajo? A nivel colectivo ¿Creen que lograron a solucionar los problemas/desacuerdos en su equipo? O ¿Lograron reconocer las fortalezas y debilidades de su equipo?
3. ¿Cómo se sintieron realizando otro tipo de actividades con sus compañeros de trabajo?
4. ¿Podrían comentar qué les pareció el liderazgo de sus equipos? ¿Vieron alguna similitud en el desempeño del líder durante las actividades de outdoor training con alguna actividad en el trabajo?
5. ¿Compartirían un ejemplo de cómo conectan la experiencia trabajando al aire libre con sus actividades laborales?

## ANEXO D: ACTIVIDADES PARA EL OUTDOOR TRAINING

<b>Sesión 1 de outdoor training</b>			
Objetivos: a) Mejorar la comunicación, confianza, colaboración y vinculación del equipo; b) Reducir los problemas interpersonales en el equipo; c) Identificar conductas que no contribuyen al desempeño del equipo.			
Actividad	Tamaño del grupo participante	Materiales	Tiempo
Rompe hielo: el llamado a la selva	Grupo de 30 personas	Ninguno	15 minutos
Caída de confianza	3 grupos de 10 personas	Ninguno	30 minutos
Equipo ciego	3 grupos de 10 personas	Vendas para los ojos; Trozos de cuerda	30 minutos
Cuerdas geométricas	2 grupos de 15 personas	Tiras de soga de diferentes tamaños	30 minutos
Receso (15 minutos)			
Todos a bordo	3 grupos de 10 personas	Saco de yute grande	45 minutos
La tela de araña	3 grupos de 10 personas	Piola y dos postes/árboles	1 hora
Transvase en equipo	3 grupos de 10 personas	1 pelota pequeña y 5 ligas elásticas por equipo	30 minutos

**Fuente:** Actividades tomadas de ESIN. (s.f.). *Outdoor training*. Recuperado el 29 de octubre de 2019, de Escuela Internacional de Liderazgo y Gestión del Talento: <http://coaching-comercial.es/dosieres/outdoor-training-equipos-comerciales.pdf>; Román, J. (2005). *El puente de papel*. Libros en Red.



<b>Sesión 2 de outdoor training</b>			
Objetivos: a) Reforzar la relación del líder con su equipo; b) Inculcar a reconocer el aporte de cada miembro en su equipo; c) Trabajar en la interacción de los miembros.			
Actividad	Tamaño del grupo participante	Materiales	Tiempo
Rompe hielo: inflarse como globos	Grupo de 30 personas	Ninguno	15 minutos
Esquí gigantes	6 equipos de 5 personas	6 pares de esquís elaborados en madera y cuerdas	45 minutos
Tiro al blanco	5 equipos de 6 personas	Pistolas y botellas	30 minutos
Balonmano	2 grupos de 15 personas	Balón	50 minutos
Receso (15 minutos)			
Aro en equipo	3 grupos de 10 personas	Tres aros	30 minutos
Carrera de sacos	5 grupos de 6 personas	6 sacos unidos al mismo tiempo por grupo	30 minutos
Paintball	2 grupos de 15 personas	Equipos de protección Pistolas y bolas de pintura	1 h 30 minutos

**Fuente:** Actividades tomadas de ESIN. (s.f.). *Outdoor training*. Recuperado el 29 de octubre de 2019, de Escuela Internacional de Liderazgo y Gestión del Talento: <http://coaching-comercial.es/dosieres/outdoor-training-equipos-comerciales.pdf>; Román, J. (2005). *El puente de papel*. Libros en Red.

<b>Sesión 3 de outdoor training</b>			
Objetivos: a) Ayudar a los equipos a conocerse mejor y comprometerse mutuamente; b) Lograr que los equipos resuelvan problemas o desafíos de forma creativa; c) Reflexionar sobre la necesidad de un espíritu en equipo.			
Actividad	Tamaño del grupo participante	Materiales	Tiempo
Rompe hielo: mi lema	Grupo de 30 personas	Ninguno	15 minutos
Triángulo (formado con árboles)	3 grupos de 10 personas	Tres árboles y soga	45 minutos
Ladrillos dorados	3 grupos de 10 personas	Tres ladrillos “dorados” por equipo	1 hora
Agua, agua por todas partes	6 grupos de 5 personas	Recipientes con agua, cubetas vacías, esponjas y catapultas caseras.	30 minutos
Receso (15 minutos)			
El archipiélago	5 grupos de 6 personas	Un material (un saco) que simule una isla y 1 temporizador	15 minutos
El rescate del cliente	3 grupos de 10 personas	1 persona 1 mapa con instrucciones 1 venda, globo y cuerda por equipo	1 hora
Conexiones creativas	Grupo de 30 personas	Tarjetas con objetos creados por el hombre. Artículos de papelería	1 hora

**Fuente:** Consalvo, C. (2018). *Juegos al aire libre para el aprendizaje experimental: outdoors training*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces, S.A.; ESIN. (s.f.). *Outdoor training*. Recuperado el 29 de octubre de 2019, de Escuela Internacional de Liderazgo y Gestión del Talento: <http://coaching-comercial.es/dosieres/outdoor-training-equipos-comerciales.pdf>; Román, J. (2005). *El puente de papel*. Libros en Red.