



JUAN MANUEL GONZÁLEZ

Director y educador *outdoor*
de Patagonia On Foot

“Apuntamos a formar personas más conscientes de sí mismas, de los equipos que integran y de su relación con la naturaleza”

¿Qué herramientas de liderazgo brinda la educación *outdoor*? ¿Por qué es importante tender puentes entre experiencia y conocimiento?

En las actividades de larga duración en la naturaleza de la Patagonia —en donde las condiciones son cambiantes todo el tiempo— se dan situaciones que requieren constantemente la adaptación de los grupos. La educación experiencial en la naturaleza (educación *outdoor*) brinda una excelente oportunidad a las personas para tener que resolver situaciones y luego poder analizar la vivencia desde las entrañas y poder complementar su análisis con un marco teórico, lo que favorece enormemente no solo la comprensión del tema, sino la aplicación práctica de ese saber.

La relación experiencia-conocimiento es un concepto didáctico muy antiguo, en el año 350 a. C. los griegos ya lo mencionan. Luego el academicismo tradicional, desde mi punto de vista, hace una disociación prevaleciendo el enfoque de la construcción del conocimiento abstracto a partir de la lectura, la escucha, la repetición. Las habilidades que requieren los líderes de hoy necesitan ser practicadas y analizadas —muchas veces— para luego ser aplicadas correctamente. Como dice Fred Koffman, “el

desafío no es saber algo, es hacer lo correcto en una situación determinada con ese conocimiento”.

¿Cuáles son algunos de los ejercicios que plantean en el marco de sus programas y con qué objetivo se llevan a cabo?

Trabajamos con grupos pequeños, que nunca han trabajado juntos y en un contexto totalmente desconocido para todos los integrantes del grupo. Eso es empezar de cero tanto en lo relacional como en cuanto a las tareas y objetivos, y ni que hablar del proceso interno de cada uno, con el manejo de la incertidumbre, el miedo a lo desconocido y los factores que intervienen en la construcción, por un lado, de la identidad grupal y, por el otro, de la cultura organizacional, porque desde el primer día el grupo tiene tareas y objetivos.

La experiencia requiere de una planificación muy profunda, porque todo lo relacionado a la experiencia en montaña está totalmente vinculado al diseño de la experiencia educativa. En un entorno dinámico agrupamos personas que no se conocen, en un lugar que no conocen, en un clima que puede ir de 32 °C a -10 °C.

A su vez, están las actividades con enfoque académico, pero también hay momen-



tos de conectar y disfrutar de la naturaleza, y tiempo para compartir con pares, de conocer personas desde un lugar distinto y aprender de ver a otros haciendo.

Sumado al enorme poder de la naturaleza en las personas, una expedición de este tipo permite valorar cosas que aceptamos como normales y solo cuando no las tenemos podemos dimensionar realmente su utilidad: una ducha de agua caliente simplemente abriendo una canilla, la comodidad de una cama o abrir una heladera que tenga alimentos. En una expedición todo lo que necesitamos para vivir debe caber en una mochila, y debemos poder llevarlo con nosotros. Y así y todo podés pasarlo bien.

¿Hay líderes para diferentes momentos?

Algo que veo en los diferentes programas que tenemos es cómo cada uno puede encontrar su lugar. El que logra mantener la calma en una determinada situación es tan importante como el que a la noche hace una comida rica para el grupo. O el que motiva físicamente es tan importante como el que llama a la pausa para contemplar. La experiencia es una excelente oportunidad de autoconocimiento, porque además de vivir la situación, los profesores te invitan a pensar sobre tu vivencia e intentar hacer una conexión con

momentos no solo desde la visión profesional, sino también personal. Hay espacios en los que el consenso es necesario, pero otros en los que las personas tienen que tomar decisiones que impactan directamente en el grupo.

¿Cuál es el potencial impacto que experiencias de este tipo pueden tener en la cultura organizacional de las empresas donde trabajen sus participantes?

Lamentablemente hay muy pocas investigaciones al respecto, y las pocas que hay son de Estados Unidos. Nosotros apuntamos a formar personas más conscientes de sí mismas, de los equipos que integran y de su relación con la naturaleza.

Hay una chica que participó de un programa que se propuso hacer un trabajo sobre cómo llevar a las empresas el ambiente de colaboración que se vive en una expedición. Cuando la investiga-

ción concluya, tendremos los primeros resultados de nuestra propuesta.

En la expedición podríamos decir que la cultura organizacional se construye casi desde cero, entonces es una oportunidad para ver y analizar cómo se construye una identidad, tanto desde el aporte de uno mismo como de los diferentes integrantes. Como trabajan en grupos pequeños, los participantes pueden ver también cómo bajo las mismas condiciones se dan patrones de comportamiento diferentes en otros grupos.

También permite comparar la cultura del equipo pequeño, que podríamos llamar subsistema, y la cultura de todo el grupo que sería algo así como el sistema organizacional completo.





“La montaña puede sacar lo mejor y lo peor de cada uno, y eso permite una revisión de la propia capacidad de liderar inigualable”

¿Cuáles son los principales descubrimientos que hacen los participantes de su capacidad de liderar?

¿Cuántos líderes se detienen a pensar sobre su capacidad de liderar? ¿Y con feedback de “liderados” que no son subordinados? ¿Y con el aporte in situ de profesores expertos?

Como dice la introducción al programa “no alcanza con saber liderar, hay que hacer” y el hacer revela. Creo que existe un proceso de desarrollo personal muy potente y eso —intentamos— que pueda trasladarse a las organizaciones.

La montaña puede sacar lo mejor y lo peor de cada uno, y eso —con el acompañamiento adecuado— permite una revisión de la propia capacidad de liderar inigualable a la que puede darse en otros contextos de aprendizaje.

Todos creemos que tenemos limitaciones que en realidad son más construcciones mentales que cuestiones con base en hechos reales. Una expedición es una oportunidad para cruzar esa barrera de lo que puedo y lo que creo que puedo, así como también de las situaciones en las que puedo hacer algo y en las que —realmente— no puedo hacer nada.

Por otro lado, se da lo de valorar efectivamente al equipo de trabajo. En la montaña dependés en gran parte de tu equipo y tu equipo de vos. Lo más importante en

una expedición de montaña son tus compañeros: si te doblás un tobillo y no podés seguir caminando, ¿quién es tu primera opción de auxilio?, tus compañeros. Y si le pasa algo a un compañero, el primero que va a tener que hacer algo sos vos. Entonces, cuidarte implica también cuidar a tus compañeros. Eso permite que el cuidado de las relaciones tenga un valor tan —o más— importante que funcionar a nivel de tareas y objetivos. Si el grupo logra consolidarse en la parte humana, las tareas y los objetivos fluyen. Y se hace muy visible —entre los distintos grupos de trabajo— el impacto que tiene en las tareas la armonía que se genera. Los grupos eficientes se hacen, y se hacen poniendo foco en las personas antes que en las tareas.

IEEM Leadership Week PATAGONIA 2023

El IEEM y Patagonia On Foot diseñaron una inmersión de seis días en la naturaleza, exclusiva para participantes del MBA y todos los antiguos alumnos del IEEM, con el objetivo de generar vivencias para desarrollar y potenciar el liderazgo.

Una experiencia imperdible del 18 al 25 de febrero 2023 en el Parque Nacional Nahuel Huapi en San Carlos de Bariloche, Argentina.



mosca
GRÁFICAMOSCA
Comprometidos con la Responsabilidad Empresarial

- EMPRESA VERDE** Reciclamos más del 95% de desperdicios
- TECNOLOGÍA DE VANGUARDIA** Ecológica HUV: Reducción de emisiones CO₂
- APOYO SOLIDARIO** A emprendimientos ecológicos
- IMPRIMIMOS EN PAPEL PIEDRA VIA STONE** No deforestación No consumo de agua Consumo bajo de energía Reciclable

Guayabos 1672 2408 3049* graficamosca.com [graficamosca](https://www.facebook.com/graficamosca) [@graficamosca](https://www.instagram.com/graficamosca) [grafica mosca](https://www.linkedin.com/company/graficamosca) mosca@graficamosca.com