

TURISMO ACTIVO Y *OUTDOOR TRAINING*

Dr. Pedro Jesús Jiménez Martín

Doctor en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte

Profesor del Área Deporte y Turismo

Universidad Politécnica de Madrid.

Facultad de Ciencias de la Actividad Física y Deporte

Dr. Vicente Gómez Encinas

Doctor en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte

Profesor del Área Actividades en la Naturaleza

Universidad Politécnica de Madrid.

Facultad de Ciencias de la Actividad Física y Deporte

RESUMEN

Una de las nuevas áreas taxonómicas que se están desarrollando dentro del marco empresarial del *turismo activo* son las llamadas actividades de *outdoor training*. En este artículo describimos en qué consisten estas actividades y hacemos un análisis: 1) sobre la evolución histórica de este sector, haciendo mención a la figura de *Kurth Hahn* y el movimiento *Outward Bound*; 2) la terminología asociada, intentando clarificar las distintas corrientes o líneas de trabajo que se han estado desarrollando hasta la actualidad; y 3) las áreas que cubre este sector.

Palabras Clave: Turismo Deportivo, Turismo Activo, Outdoor Training, Educación a través de la Experiencia

"Kronos n° 9, pp. 45-53, Enero/Junio 2006"

INTRODUCCIÓN

Una de las áreas taxonómicas que se están desarrollando en la actualidad dentro del mundo empresarial del turismo activo, y que están teniendo una gran expansión, son las llamadas actividades de *outdoor training*. Un área sumamente atractiva debido principalmente al poten-

cial económico que representa. (Jiménez y Gómez 2005).

El *outdoor training* tiene como objetivo la formación y capacitación de los recursos humanos de una empresa a través de actividades de reto y aventura realizadas principalmente en el medio natu-

ral. Formación y capacitación en habilidades directivas y empresariales con el fin de potenciar su productividad y consolidar la capacidad competitiva de la empresa en el mercado.

Es necesario aclarar que el *outdoor training* como tal, no nace dentro del marco empresarial del turismo activo sino que más bien, sus actividades han sido aprovechadas y transformadas a partir de toda una tradición de formación de recursos humanos en el ámbito empresarial al considerar sumamente atractivas y acertadas las situaciones y ambientes que se generan en las mismas de cara al desarrollo o transformación de actitudes y valores en los participantes.

Podemos clasificar los valores y actitudes que son trabajados a través de este tipo de actividades en dos grupos: (Gall 1987; Long 1987; Galagan 1990; Petrini 1990; Wagner, Bladwin y Roland 1991; Buller, Cragun y McEvoy 1991; Broderick y Pearce 2001; Gabbei 2004).

a) *Actitudes y valores de crecimiento personal*: autoestima, auto-concepto, motivación, superación personal, manejo del estrés, creatividad, confianza, gestión del riesgo, estrategias de planificación y organización...

b) *Actitudes y valores centrados en el grupo*: habilidades de comunicación, capacidad creativa en la resolución de problemas, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, gestión del conflicto, capacidad de delegar competencias, sensibilidad interpersonal

El reto para el *outdoor training* está en conseguir que los participantes sean capaces de transferir los aprendizajes realizados durante el desarrollo de las actividades a su entorno laboral de trabajo. Por tanto, más importante que la realización de la actividad propuesta es reflexionar sobre lo que ha pasado duran-

te la misma, o dicho de otra forma, la actividad se convierte en un medio para sacar a luz determinadas conductas y comportamientos de los participantes que queremos trabajar.

La clave para conseguirlo está en su metodología. Una metodología basada en lo que se conoce como el *aprendizaje a través de la experiencia* desarrollada a partir de las teorías educativas y de aprendizaje de autores como Dewey (1938), Lewin (1951), Kolb (1984), Gass, (1990), Priest (1990) e Itin (1999). (McEvoy y Buller 1990; Buller, Cragun y McEvoy 1991; Halliday 1999; Martin 2001; Gabbey 2004).

1.-EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL OUTDOOR TRAINING

Hablar de los orígenes del Outdoor Training supone hacer mención a la figura del educador alemán Kurt Hahn y el movimiento *Outward Bound* que fundó en el año 1941 junto al barón inglés Sir Lawrence Holt (Broderick 1989; McEvoy y Buller 1990; Wagner, Baldwin y Roland 1991; Carns, Carns y Holland 2001; Broderick y Pearce 2001; McKenzie 2003).

Kurt Hahn (1886-1974) representa una de las figuras clave en el desarrollo de la educación a través de la experiencia y la educación al aire libre, en lo que algunos autores se han atrevido a denominar "terapia a través de la aventura" (Martin 2001).

Su filosofía educativa está sumamente marcada por una conciencia social en relación al declive moral que veía en la sociedad de su tiempo y por la búsqueda del desarrollo global del individuo (Martín 2001; McKenzie 2003).

En su preocupación por el desarrollo del carácter y la madurez de la juventud defendió que las personas sólo encuentran su verdadero valor cuando son desafiadas, cuando son conscientes de cuáles son sus necesidades, y cuando son enfrentadas a situaciones con consecuen-

cias reales. Con este objetivo Hahn encontró en las actividades de aventura y aire libre un excelente recurso para poner en práctica estos principios (Martin 2001).

En sus primeros pasos educativos Kurt Hahn fue director y fundador de dos renombrados centros de enseñanza: la Schloss Salem en Alemania y la escuela Gordonstoun en Escocia (Broderick 1989; McEvoy y Buller 1990; Wagner, Baldwin y Roland 1991, Martin 2001).

Pero sería en 1941, cuando Kurt Hahn fundaría, junto con el barón inglés Sir Lawrence Holt, la primera escuela de Outward Bound en Aberdovey (Gales), apoyándose en los métodos aplicados en Salem y Gordonstoun. (Broderick 1989; McEvoy y Buller 1990; Wagner, Baldwin y Roland 1991, Martin 2001; McKenzie 2003).

Un suceso clave sería el desencadenante de la fundación de esta escuela. Durante la Segunda Guerra Mundial barcos alemanes torpedearon barcos de mercancía ingleses haciendo que su tripulación superviviente tuviese que huir en botes salvavidas. Curiosamente, fueron los marineros de mayor edad los que sobrevivieron a la experiencia frente a los jóvenes como se podría esperar. (Broderick 1989; McEvoy y Buller 1990; Wagner, Baldwin y Roland 1991; Martin 2001;



Carns, Carns y Holland 2001).

Kurt Hahn analizando este suceso determinó que el problema de la gente joven que murió en estos botes fue la falta de recursos internos como la auto-confianza, confianza y compasión que si mostraron sus compañeros mayores de tripulación para enfrentarse a la crisis.

Con el fin de desarrollar estas cualidades en los jóvenes marineros, Hahn desarrolla su primer programa de *Outward Bound* organizado en base a actividades como expediciones por tierra y mar, actividades de rescate y servicio a la comunidad (Broderick 1989; McEvoy y Buller 1990; Wagner, Baldwin y Roland 1991; Martin 2001; Carns, Carns y Holland 2001; McKenzie 2003).

Después de la guerra, los líderes británicos estuvieron tan entusiasmados con su programa que potenciaron la creación de nuevas escuelas. Pero este movimiento tuvo su mayor lanzamiento cuando el *Duque de Edimburgo* se convirtió en su patrocinador en el año 1953.

El significado del término *Outward Bound* viene expresado por el simbolismo que representa la bandera "*Blue Peter*" izada por los buques mercantes cuando dejan la seguridad del puerto para dirigirse hacia los mares extranjeros embarcándose en una nueva aventura (Martin 2001; McKenzie 2003).

Los pilares de trabajo en los que se fundamentaba su metodología estaban constituidos por cuatro elementos: 1) el desarrollo de la condición física; 2) la expedición como recurso vivencial del entorno natural; 3) el desarrollo de un "proyecto personal"; y 4) el servicio y la asistencia social a la comunidad (Martin 2001; McKenzie 2003).

Durante los años 60 y 70 se siguieron desarrollar diferentes programas de *Outward Bound* centrados en la juventud y los adolescentes. En los años 70 y 80 se extendieron los programas hacia las poblaciones de riesgo, y durante los 80 y 90 se extendieron a todos los perfiles de población. Actualmente existen programas de *Outward Bound* en todos los continentes, con más de cuarenta escuelas alre-

dedor del mundo (Martin 2001; Carns, Carns y Holland 2001; McKenzie 2003).

El modelo de Kurt Hahn fue importando a Estados Unidos creándose la primera escuela de *Outward Bound* en Colorado en 1961, y posteriormente en 1971, dio lugar al famoso "Proyecto Aventura" en Hamilton Wenham Regional School District (Massachussets) donde se integran este tipo de actividades dentro de las clases de educación física en la educación pública (Broderick 1989; McEvoy, Buller 1990; Wagner, Baldwin y Roland 1991; Carns, Carns y Holland 2001; Attarian 2001).

Fue a finales de los años 70, y sobre todo, en los años 80, cuando empezarían a proliferar los programas de *outdoor training* para el personal corporativo del mundo empresarial (Wagner, Baldwin y Roland 1991; Clements, Wagner y Roland 1995).

El énfasis puesto por el *Outward Bound* en el desarrollo de la confianza, el trabajo en equipo, la resolución de problemas o la gestión del riesgo representaban un marco ideal a transferir al mundo empresarial. El *Outward Bound* llevado a la empresa se convierte así en *Outdoor Training* (Wagner, Baldwin y Roland 1991; Clements, Wagner y Roland 1995).

2.- TERMINOLOGÍA ASOCIADA AL *OUTDOOR TRAINING*

En la literatura, el mundo del *Outdoor Training* aparece un tanto confuso debido a la gran diversidad de términos con los que aparece asociado. En este aspecto, y con el fin de aportar claridad, hemos desarrollado este apartado en dos niveles de trabajo: (i) la terminología que aparece asociada al *Outdoor Training* como rama derivada del mundo de las actividades en la naturaleza; y (ii) la terminología (Carns y Holland 2001; Russell 2001).

Una rama importante de estos programas se ha centrado así en el tratamiento terapéutico con jóvenes en riesgo, jóvenes con problemas de drogodependencias, terapia familiar... (Carns, Carns y Holland

2001; Russell 2001; Martin 2001).

- "*Outdoor training*", "*outdoor management training*", "*outdoor management development*", "*outdoor development*", "*outdoor-based experiential training*", "*outdoor experiential training*", "*outdoor challenge training*", "*development*" terminología específica que se utiliza para referirse a este tipo de actividades clasificada según los objetivos que cubre.

2.1.- *Outdoor Training* dentro del mundo de las actividades en la naturaleza

Referirse al *Outdoor Training* es hablar de la *educación a través de la experiencia* y esta, dentro de las actividades de naturaleza, significa hacer mención a un área inter-disciplinar que abarca tres grandes sectores: (i) la educación al aire libre (*outdoor education*), (ii) la educación a través de la aventura (*adventure education*) y (iii) la educación ambiental (*environment education*) (Martin 2001).

a) *La educación al aire libre (outdoor education)*. Sus orígenes hay que buscarlos en la figura de *Baden-Powell*, fundador del movimiento *Boy Scout* en Inglaterra en el año 1908; y en la idea de campamentos de veranos desarrollada por L.B. Sharp en Estados Unidos (Martin 2001).

De forma general, la *educación al aire libre* ha sido normalmente asociada con una noción de formación extracurricular "más allá del aula" cuyos objetivos son el crecimiento personal y social del individuo, así como la concienciación ambiental en el aprecio, cuidado y respeto por los recursos naturales (Martin 2001).

b) *La educación a través de la aventura (adventure education)*. Aunque sus objetivos coinciden con los de la educación al aire libre, la diferencia entre estas dos corrientes radica en que la educación a través de la aventura desarrolla elementos reales o aparentes de peligro en el desarrollo de sus actividades (Martin 2001)

En este sentido, Priest (1990) definió la esencia de la educación por la aventura con las siglas *CHANGE*: *challenge, high adventures y new growth experiences* (Martín 2001).

c) *La educación medioambiental (environment education)*. Este área hace referencia a la enseñanza sobre todos los aspectos cuantitativos y cualitativos del medioambiente. La relación entre la educación medioambiental y las otras dos áreas se hace evidente cuando sabemos que el medio natural representa el contexto en el que se desarrollan sus actividades (Martin 2001).

Algunos autores han intentado establecer una jerarquización entre estas tres áreas considerando a una de ellas como principal y la otras dos como sus ramas o subordinadas. Sin embargo, en la literatura, encontramos que las palabras aire libre, aventura, experiencia y medio ambiente son usadas indistintamente y unidas a términos como educación y programa, lo que nos da a entender que los límites entre estos campos son más bien confusos e inciertos (Martin 2001; Knapp 2005).

2.2.- Terminología específica en relación al *Outdoor Training*

Como hemos señalado anteriormente, el *Outdoor Training* aparece nombrado en la literatura bajo una gran diversidad de términos creando cierta confusión. Con el fin de aportar cierta claridad al asunto hemos resumido esta variedad terminológica en la siguiente clasificación:

a) "*Ropes courses*" o "*challenges courses*". Es la denominación genérica para referirse a este tipo de actividades.

Esta terminología se utiliza para hacer referencia a las actividades que se realizan sobre instalaciones ubicadas en árboles y suspendidas en el aire a través de cuerdas o cables de acero, aunque también pueden utilizar construcciones de madera e incluso los elementos del medio natural (Carns, Carns y Holland 2001).

Según Carns, Carns y Holland (2001) estas instalaciones fueron pensadas inicialmente para desarrollar las capacidades físicas de coordinación, agilidad y equilibrio, evolucionando posteriormente a un medio donde favorecer el crecimiento social y personal del individuo.

b) "*Adventure therapy*", "*therapeutic adventure*", "*adventure-based counselling*", "*adventure-based therapy*", "*wilderness therapy*", haciendo referencia a la dimensión terapéutica de estos programas, y según los autores, resultado de la evolución de los programas de *outward bound* (Martin 2001; Carns, Carns y Holland 2001; Russell 2001; Álvarez y Stauffer 2001; Itin 2001).

La gran mayoría de los programas de aventura ofrecen dinámicas grupales totalmente acordes al tratamiento terapéutico tradicional de grupos: actividades para "romper el hielo", cohesión de grupo a través del trabajo en equipo, desarrollo de habilidades comunicativas, análisis de las situaciones de inclusión y exclusión de los miembros del grupo, ofrecer *feedback* entre los participantes...



training, *“outdoor leadership”*, *“adventure training”*, *“corporate adventure training”*, *“adventure learning”*, *“employee-based learning”*, *“management development”*, *“executive challenge”* en relación al mundo de los programas de aventura aplicados a la formación empresarial tema de este artículo (Buller, Cragun y McEvoy 1991; Broderick y Pearce 2001).

La confusión terminológica quizás viene dada porque estas tres áreas de referencia participan de una serie de principios comunes en cuanto a: (i) objetivos, la búsqueda del desarrollo personal y social del individuo; y (ii) metodología, actividades realizadas en el medio natural y la utilización del reto para favorecer la experiencia (Martin 2001).

3.- AREAS DEL OUTDOOR TRAINING

Haciendo una revisión bibliográfica encontramos que las actividades de *outdoor training* han sido clasificadas en: (Petrini 1990; Wagner y Roland 1992; Clements, Wagner y Roland 1995; Carns, Carns y Holland 2001)

a) *Adventure Training*. Donde se incluye el desarrollo de actividades de aventura como el rafting, trekking, paintball...

b) *Ropes Courses o Challenge Courses*. Actividades que se realizan sobre instalaciones en árboles suspendidas en el aire a través de cuerdas o cables de acero, aunque también utilizan construcciones de madera e incluso los elementos del medio natural. Dentro de esta categoría se establecen dos clasificaciones:

b1) *Low-impact Programming*. Actividades estructuradas que implican un bajo riesgo físico y que suelen centrarse en el trabajo grupal de interacción y confianza. Incluyen actividades que utilizan instalaciones o materiales sencillos desarrollándose a baja altura.

b2) *High-impact Programming*. Actividades estructuradas que engloban un alto nivel de riesgo subjetivo y que suelen tener como foco de atención en el crecimiento personal del auto-concepto y la autoestima. Estas tienden a realizar a gran altura e incluye actividades como el

rappel, la escalada, construcciones de cables y cuerdas en altura...

Sin embargo, y en base al análisis de la oferta del *Outdoor Training* en España, proponemos una clasificación alternativa en tres grandes ámbitos de intervención: *outdoor event*, *outdoor training* e *inspirational speech* (Jiménez y Gómez 2005).

c) *Outdoor Event*. El *outdoor event* o fiesta al aire libre, se correspondería con el *adventure training* de la clasificación anterior. En sí, y como su nombre indica, consiste en un “día festivo” donde se propone un marco de actividades de aventura para celebrar un premio, una convención, o el propio aniversario de la empresa.

Esta área aunque no supone una intervención específica de formación también potencia una serie de efectos positivos como: mejorar el ambiente de trabajo, crear vínculos de unión y complicidad, conocer a los compañeros en facetas y ambientes nuevos diferentes al laboral...

d) *Outdoor Training*. El *outdoor training* está íntimamente relacionado con una noción de formación siendo su objetivo potenciar el cambio o modificación de actitudes.

Aquí podemos englobar las actividades clasificadas anteriormente como *low-impact programming* y *high-impact programming* pero con una nueva visión, su utilidad desde el punto de vista del nivel de impacto emocional que queremos crear en los participantes.

Dentro de estos programas de formación se han desarrollado dos tipos de programas: el “curso estándar” que trabaja unos determinados valores con una determinadas actividades, y los “cursos a medida” que intentan responder a necesidades más específicas de la empresa.

Las actividades y juegos formativos que se utilizan en este ámbito los podemos clasificar en: (Halliday 1999).

- *Juegos de desinhibición*, actividades para romper el hielo y que se conozcan los participantes.

- *Juegos de confianza*, actividades que ayuden a generar un sentimiento de comunidad y pertenencia.

- *Juegos de comunicación* donde los participantes tengan que escucharse y hablar entre ellos para tomar decisiones



de grupo.

- *Juegos de resolución de problemas*, actividades de aprendizaje por ensayo-error, donde los participantes tienen que comunicarse y cooperar.

e) *Inspirational Speech*. Otro área de actividad, que no suele aparecer en la literatura pero que tiene su realidad en el mundo del *Outdoor Training*, son las *inspirational speech* o *conferencias de superación personal*. Estas consisten en charlas o presentaciones donde figuras carismáticas del mundo deportivo o empresarial comparten sus experiencias con el fin de motivar, generar entusiasmo, abrir las mentes, superar los miedos... en sus oyentes.

Ejemplo de este aspecto es la empresa *Make a Team*, donde grandes figuras del mundo deportivo como Jorge Valdano, Andoni Zubizarreta, Juan Antonio Corbalán, Juan Manuel López Iturriaga... aprovechan las enseñanzas recogidas en el ámbito deportivo profesional para ofrecer soluciones que permitan mejorar la productividad en el trabajo en equipo de las empresas.

Pero aquí también debemos incluir una nueva tendencia que se está desarrollando y que consiste en la edición de libros

como el de Rosa Galende (2005) donde nos presenta la experiencia de Nil Bohigas, un prestigioso explorador en el mundo de la montaña y las expediciones, que nos intenta mostrar la transferencia que se puede realizar de sus vivencias en el *Everest*, el *Annapurna* y el *Polo Norte* al mundo personal y empresarial.

Una filosofía que queda clara y brevemente plasmada en la siguiente cita tomada de la contraportada de su libro: "*El mundo de la montaña y el mundo laboral tienen notables puntos en común. Conquistar la cima de una montaña es probablemente la metáfora más perfecta del objetivo que, en algún momento de nuestra vida, personal o profesional, todos nos hemos marcado*" (Galende 2005).

4.- CONCLUSIONES

Aunque el mundo del *Outdoor Training* se muestra como un ámbito sumamente atractivo por las posibilidades de formación que nos ofrece, lo cierto es que todavía representa un mundo confuso debido a la ambigüedad terminológica que padece. Con este artículo hemos intenta-

do clarificar este aspecto.

Por otro lado, una pregunta clave que aparece por responder es ¿hasta qué punto son verdaderamente eficaces las intervenciones que se realizan con este tipo de actividades?, es decir, ¿cuál es la capacidad formativa y educativa real de este tipo de programas?

En general, todos los autores destacan los grandes beneficios positivos personales y sociales que aportan este tipo de programas. Sin embargo, la justificación a estas afirmaciones queda muchas veces más en la interpretación personal que en la exposición de datos científicos.

Parece ser que la expansión y diversificación de estos programas a nivel mundial, como hemos señalado a nivel histórico, no ha ido pareja a la realización de investigaciones de calidad para demostrar sus efectos.

Los estudios sólo parecen confirmar la mejora en aspectos específicos como la autoestima, la confianza y la auto-eficacia. Luego antes que querer ofrecer a este recurso como un método con plenas garantías de eficacia debemos tener presente que su planteamiento no funciona igual en todas las situaciones ni con todos los individuos (Martin, 2001).

Podemos terminar así expresando la necesidad que existe de profundizar sobre la metodología empleada por este tipo de programas y sobre su realidad formativa.

5.- GLOSARIO DE TÉRMINOS.

Turismo Activo.- Entendemos por turismo activo las actividades de aventura en el medio natural (*rafting, hidrospeed, descenso de barrancos, escalada...*) comercializadas por las empresas de turis-

mo activo con fines de lucro.

Outdoor Training.- Formación de recursos humanos a través de actividades de reto y aventura en el medio natural.

Outdoor Event.- Desarrollo de una jornada de fiesta al aire libre donde se propone un marco de actividades de aventura para celebrar algún premio, convención, el aniversario de la empresa, etc.

Outward Bound.- Término que hace referencia a la bandera "Blue Peter" izada en los buques mercantes cuando se alejan del puerto para adentrarse en los mares extranjeros embarcándose en una nueva aventura. Llevado al mundo de la formación a través de las actividades de aventura en el medio natural supone sacar a las personas de sus zonas de seguridad (entorno habitual) para enfrentarle a un entorno desconocido con el fin de trabajar determinadas actitudes y valores que después serán capaces de transferir a su vida cotidiana.

Inspirational Speech.- Conferencias o charlas de motivación realizadas a partir de personas de cierta relevancia en el mundo empresarial o deportivo.

BIBLIOGRAFIA



1.Álvarez, A. y Stauffer, G. (2001). Musing on Adventure Therapy. *The Journal of Experiential Education*, 24 (2): 85-91.

2.Attarian, A. (2001). Trends in Outdoor Adventure Education. *The Journal of Experiential Education*, 24 (3): 141-149.

3.Baker, M. (2005). Landfullness in Adventure-Based Programming: Promoting Reconnection to the Land. *The*

Journal of Experiential Education, 27 (3): 267-276.

4. Broderick, R. (1989) Learning the Ropes, *Training*, 26 (10): 78-86.

5. Broderick, A. y Pearce, G. (2001). Indoor adventure training: a dramaturgical approach to management development. *Journal of Organizational Change Management*, 14 (3): 239-252.

6. Buller, P.F., Cragun, J.R. y McEvoy, G.M. (1991). Getting the Most Out of Outdoor Training. *Training & Development Journal*, March, 58-61.

7. Carns, A., Carns, M. y Holland, J. (2001). Learning the ropes: Challenge for Change. *TCA Journal*, 29 (1): 66-71.

8. Clements, C., Wagner, R. y Roland, C. (1995). The Ins and Outs of Experiential Training. *Training & Development*, 52-56.

9. Galende, R. (2005). *Hacer posible lo imposible en la vida y en los negocios. Las claves del éxito de Nil Bohigas*. Barcelona: Grijalbo.

10. Galagan, P. (1990). Execs Go Global, Literally. *Training & Development Journal*, June, 58-61.

11. Gall, A. (1987). You can take the manager out of the woods, but.... *Training & Development Journal*, March, 54-58.

12. Halliday, N. (1999). Developing Self-Esteem through Challenge Education Experiences. *JOPERD*, 70 (6): 51-66.

13. Itin, C. (2001). Adventure Therapy – Critical Questions. *The Journal of Experiential Education*, 24 (2): 80-84.

14. Jiménez, P.J. y Gómez, V. (2005). Gestión empresarial del turismo activo: análisis de la oferta. *Apunts: Educación Física Deportes*, (81), 77-82.

15. Knapp, C.E. (2005). The "I-Thou" relationship, Place-Based Education, and Aldo Leopold. *The Journal of Experiential*

Education. 27 (3): 277-285.

16. Long, J. (1987). The Wilderness Lab Comes of Age. *Training and Development Journal*, March, 30-39.

17. Martin, A.J. (2001) Towards the next generation of experiential education programmes: A case study of Outward Bound, Thesis, Massey University, Palmerston North, New Zealand.

18. McEvoy, G.M. Y Buller, P.F. (1990). Five Unesay Pieces in the Training Evaluation Puzzle. *Training & Development Journal*, August, 39-42.

19. McKenzie, M. (2003). Beyond "The Outward Bound Process:" Rethinking Student Learning, *The Journal of Experiential Education*. 26 (1): 8-23.

20. Petrini, C. (1990). Over the river and through the woods. *Training and Development Journal*, Mayo, 25-36.

21. Russell, K. (2001). What is Wilderness Therapy?. *The Journal of Experiential Education*, 24 (2): 70-79.

22. Wagner, R., Baldwin, T. y Roland, C.C. (1991). Outdoor Training: Revolution or Fad?, *Training & Development Journal*. 45 (3): 51-57.

23. Wagner, R. y Roland, C.C. (1992). How Effective is Outdoor Training?. *Training & Development*, 46 (7): 61-66.



DIRECCIÓN DE CONTACTO

e-mail: pjimenez@inef.upm.es