

## **TEMA 5. Formación de administradores**

### **Formación en Gestión: Alcances y Desafíos de una Década de Investigación-Acción en la Industria Siderúrgica**

Javier González (javier.gonzalezr@titulados.usm.cl)  
Universidad Técnica Federico Santa María, Chile.  
Pablo Isla (pablo.isla@usm.cl)  
Universidad Técnica Federico Santa María, Chile.

La investigación-Acción se nos presenta como una interesante alternativa para ampliar el alcance de la formación en gestión en nuestros días. Acuñado por Kurt Lewin a mediados de la década de 1940, el concepto de investigación-acción describe un enfoque de investigación social que relaciona el enfoque experimental con la acción (Lewin, 1946). Este enfoque, fue pensado inicialmente por Lewin como una respuesta a los problemas que él percibía en el desarrollo de la acción social, por parte de los individuos que la ejecutan. De esta forma, la investigación-acción está formulada para evitar la acción desarticulada por parte de dichos individuos, como también para soslayar la realización de una investigación teórica con poca aplicación, desarrollada por investigadores en el campo de las ciencias sociales (Dickens & Watkins, 1999). El proceso de investigación-acción, es descrito como proceso cíclico o espiral, donde el investigador o el grupo de investigadores, alterna acción con reflexión crítica (Dick 2002). El proceso espiral se refiere a un proceso continuo que va alternando la reflexión crítica con la acción. Esta alternación permite por una parte mejorar de manera importante la acción sobre la situación que se desea cambiar y por otra, aumentar el entendimiento de la situación por medio de la reflexión, lo que se traduce en un aprendizaje sobre la teoría que sustenta la acción.

Lo que se propone en este trabajo es que a partir de la aplicación de la investigación-acción durante el proceso de formación en el ámbito de la gestión, se puede lograr una vinculación importante entre el conocimiento formal adquirido al interior de la universidad, con el “mundo externo”, lugar donde se aplica este conocimiento. A partir de la realización de un proceso de investigación que conlleve al desarrollo de acciones, para que posteriormente se reflexione e

investigue sobre las consecuencias de ellas (y así sucesivamente), tanto el aprendizaje como la aplicación se complementan uno a otro, permitiendo por una parte profundizar el conocimiento y formular nuevas preguntas, como también el mejorar la acción por medio de la reflexión sobre sus efectos. De esta forma, la vinculación entre ambos elementos no solamente aseguraría que el proceso formativo sea relevante en un contexto particular donde se desarrollan las problemáticas estudiadas, sino que también aportaría en la generación de nuevas preguntas e hipótesis que abren puertas para nuevos procesos investigativos.

### ***10 años de investigación-acción en la industria siderúrgica***

En el año 2003, con el desarrollo de una tesis de doctorado, se inició un ciclo ininterrumpido de 10 años de proceso de investigación-acción en la siderúrgica Gerdau, perteneciente al holding brasileño con el mismo nombre. Cada una de las investigaciones, con excepción de la primera, se desarrolló por medio de estudiantes de Ingeniería, especialidad Gestión Industrial, quienes teniendo como requisito de titulación el desarrollo de una tesis, fueron invitados año a año a participar de este proyecto. Así, cada uno de los trabajos de titulación se desarrolló en el ámbito de la mejora de la gestión de los recursos humanos, por medio de la construcción, al interior de la organización, de ideas y soluciones ante las distintas problemáticas existentes. Aunque este es un elemento relevante para el desarrollo de estos trabajos, también es importante mencionar que con el transcurso del tiempo y a medida que los alumnos desarrollaban sus trabajos de titulación, el aprendizaje tuvo un efecto sumatorio, donde cada tesis avanzaba en áreas nuevas o exploraba situaciones ya enfrentadas por otros alumnos.

En este sentido, el trabajo de investigación-acción que se ha generado en la siderúrgica Gerdau, ha traído múltiples beneficios, tanto para la empresa como para los estudiantes que han participado de estos procesos, generando una red de conocimientos y acciones de mejora que se ha multiplicado a lo largo de los años. En cuanto a las ventajas que el proceso de investigación-acción ha generado, en primer lugar una de las más importantes es el aporte que este proceso ha significado en la formación profesional de los estudiantes que realizan su tesis, ya que ha sido una experiencia que genera una especial comprensión en cuanto a los sistemas sociales y al modo de abordar sus complejidades, a través de una reflexión continua sobre las problemáticas y posteriores acciones estratégicas de mejora.

Por otra parte, el proceso de investigación-acción ha propiciado la generación de conocimiento sobre la problemática social que existe en la industria, lo que ha sido útil para la propia siderúrgica Gerdau, para definir modos de acción y documentar experiencias de reflexión en torno a dicha problemática. Así también, el conocimiento generado puede ser aprovechado por otros actores de diferentes sistemas sociales, que vivan problemáticas similares. Otra de las ventajas importantes que generan estos procesos de investigación-acción, tiene que ver con el vínculo, siempre importante de mantener, entre la industria y la academia, siendo esta última la que avanza en las reflexiones y nuevos conocimientos, permitiendo que esta permanezca vinculada a las organizaciones sociales, y que los conocimientos se apliquen. Por otra parte, facilita que la industria innove y se adecue a las nuevas necesidades detectadas.

### ***Las investigaciones***

El desarrollo de cada uno de los trabajos de investigación-acción que se esbozarán a continuación, se realiza a partir del abordaje de distintas problemáticas presentes en la gestión de los Recursos Humanos dentro de la siderúrgica ya mencionada y tienen como objetivo el conseguir la mejora del desempeño organizacional.

La gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones, sin lugar a dudas, ha adquirido una relevancia mayor en el transcurso del tiempo, presentando un desarrollo sostenido y cada vez más preponderante dentro de las decisiones de la administración en la empresa. En la mayoría de los países del mundo, la industria enfrenta una creciente competencia, que se ve agudizada con la reducción o eliminación de las barreras comerciales y una demanda en constante cambio, lo que obliga a las empresas a desarrollar una continua búsqueda de elementos que mejoren su competitividad, es ahí donde la gestión de los recursos humanos se vuelve fundamental.

Cuando revisamos el panorama de la gestión de personas en Chile, podemos establecer que su adopción se inicia partir de los años '80, con la llegada de modelos e ideas provenientes de la industria de Europa y EE.UU, donde ya estaban siendo aplicados (Perez, Eades & Wilson, 2012). En este sentido, las áreas de Recursos Humanos en Chile se han visto obligadas a adaptarse a estas nuevas visiones, donde conceptualmente su campo de acción sobrepasa las actividades transaccionales, como la administración de contratos laborales y pago de remuneraciones.

El proceso de integración de la gestión de los recursos humanos, como modelo, tampoco ha sido un proceso sencillo. El poco conocimiento desarrollado en la materia (en el contexto de Chile) ha generado que su adopción haya transcurrido de manera desarticulada (Perez, Eades & Wilson, 2012). Desde este punto de vista, los trabajos de investigación-acción desarrollados por los estudiantes de ingeniería, se exhiben como un aporte al desarrollo de este conocimiento, buscando entregar una mayor racionalidad a las distintas acciones que se realizan desde la gestión de personas, permitiendo de esta forma, orientar con mayor fuerza las acciones de dirección enfocadas en conseguir los objetivos organizacionales.

Las perspectivas de los trabajos de investigación se desarrollaron principalmente en 3 ejes. Cada uno de estos ejes actúa como conductor del trabajo realizado. El primero de ellos, consiste en la investigación-acción en torno a la Gestión de capacitación y aprendizaje organizacional, donde la problemática sobre la “gestión” y sobre cómo la organización aprende, son los elementos centrales.

Los proyectos de investigación desarrollados en este eje, tienen como tema central que las organizaciones logren diferenciarse por medio del desarrollo de las personas que las componen. De esta forma, los trabajos, buscan llevar a cabo esta idea, por medio de la investigación en el ámbito de la gestión de la capacitación y del aprendizaje organizacional. El objetivo final perseguido, es encontrar los mecanismos en estos ámbitos, que contribuyan a que la organización se torne más competitiva. De esta forma, buena parte de los proyectos de investigación relacionados con este eje, se construyeron a partir de las debilidades evidenciadas durante el trabajo de campo realizado por los investigadores, con lo cual la investigación iba tomando forma a través de la formulación de medidas, principalmente en el ámbito de la gestión, que permitiesen incrementar el desempeño de la organización, por medio del desarrollo de conocimientos y habilidades de los individuos que la componen.

El segundo de los ejes, trata sobre la problemática de diseñar estructuras de trabajo que aporten en que el accionar de los equipos y áreas sea más eficientes y eficaces. Con la evidencia encontrada, se pudo observar que existían múltiples iniciativas enfocadas al diseño de puestos de trabajo las que apuntaban a la mejora del desempeño organizacional, pudiendo observar que aquéllas iniciativas no lograban el objetivo propuesto, ya que se realizaban sin fundamentación

clara. De esta forma, los trabajos que se desarrollaron en este eje apuntaban a la optimización de estructuras y procesos existentes, con el objetivo de volverlos más eficientes y eficaces.

El último de los ejes, está relacionado a la comprensión del aporte de la gestión del bienestar organizacional y de las comunicaciones al interior de la organización, como herramienta para desarrollar equipos comprometidos y motivados hacia los objetivos organizacionales.

En este sentido, se pudo apreciar, que muchas de las actividades desarrolladas por el área de Recursos Humanos, se realizaban de manera intuitiva, enfocadas en la consecución de bienestar en las personas que componen la organización, especialmente enfocadas en fortalecer herramientas de comunicación. No obstante a ello, la evidencia dio cuenta que en varias ocasiones dichas actividades intuitivas no lograron aumentar el bienestar de las personas y con ello el desempeño organizacional.

### ***Desafíos y Aprendizajes***

La experiencia de trabajo desarrollada en esta industria en particular, propone la oportunidad de ampliar este trabajo hacia otras organizaciones, replicando el proceso de investigación-acción que se ha realizado. Para poder replicar este trabajo, es necesario que el mundo de las organizaciones privadas abra sus puertas a estos procesos de investigación-acción, permitiendo el ingreso de investigadores que puedan realizar una intervención centrada en la reflexión para el cambio de prácticas y mejoras de proceso.

Sin duda, para que las organizaciones puedan abrir sus puertas a la investigación-acción, se deben validar los procesos, lo que debe ocurrir no sólo al principio de la intervención, sino a lo largo de todo el desarrollo del proceso. Lo anterior, se señala en razón de que en muchas ocasiones se observó una alta resistencia a la intervención de investigación-acción desde la propia industria, lo que estaba motivado principalmente por las dificultades de toda organización en cuanto al abordaje de las críticas a los procesos y prácticas instauradas, ya que en general toda investigación-acción parte de la base de que hay aspectos que se pueden mejorar, y en ese sentido, no están funcionando de la manera más óptima. Por otra parte, la intervención de investigación-acción puede ser un proceso lento, lo que en organizaciones que están marcadas por el incesante hacer y deshacer, el proponer sentarse a reflexionar en cuanto a cómo y por qué

**III Congreso Internacional Red Pilares**

**La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano**

Porto Alegre y São Leopoldo, Brasil.

Agosto 26 al 29 de 2014

se hacen las cosas, puede volverse un desafío importante, no sólo porque está rodeado de críticas, sino porque implica detenerse, cuando la rueda está a máxima velocidad.

Con este panorama, el presente trabajo intenta mostrar los principales resultados de la experiencia acumulada en investigación-acción y sus alcances para la formación de ingenieros. Para esto, a la luz de la experiencia generada, se analizan algunos elementos que resultan fundamentales en materia de investigación-acción y se discuten posibles aportes en materia de formación en gestión, en particular, y de profesionales, en general.

### **III Congreso Internacional Red Pilares**

#### **La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano**

Porto Alegre y São Leopoldo, Brasil.

Agosto 26 al 29 de 2014

#### ***Bibliografía***

- Lewin, K. (1946), Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2: 34–46
- Kemmis & McTaggart (1988), *The Action Research Reader*. Third edition. Deakin University Press, Victoria
- Dickens & Watkins (1999), Action Research: Rethinking Lewin. *Management Learning*, 30: 127-140
- Dick, B. (2002) Postgraduate programs using action research, *The Learning Organization*, Vol. 9: 159-170
- Perez Arrau, G., Eades, E., Wilson, J. (2012), Managing human resources in the Latin American context: the case of Chile, *The International Journal of Human Resources management*, . Vol. 23, N°15, 3133-3150