



## CAPÍTULO 3

Pagina  
26

### La metodología Action-Research (AR)

3.1 Introducción	27
3.2 La mejora continua	27
3.3 La metodología Action-Research (AR)	28
3.3.1 Estado del arte	29
3.3.2 Descripción la metodología Action-Research	31
3.3.3 Tipologías	32
3.3.4 Características de la AR	33
3.3.5 Implementación de la AR	33
3.3.6 Etapas de implementación de la AR	34
3.3.7 Fases de implementación de la AR	35
3.3.8 Herramientas para la AR	36
3.3.9 Comentarios sobre la AR	37



## CAPÍTULO 3: La metodología Action-Research (AR)

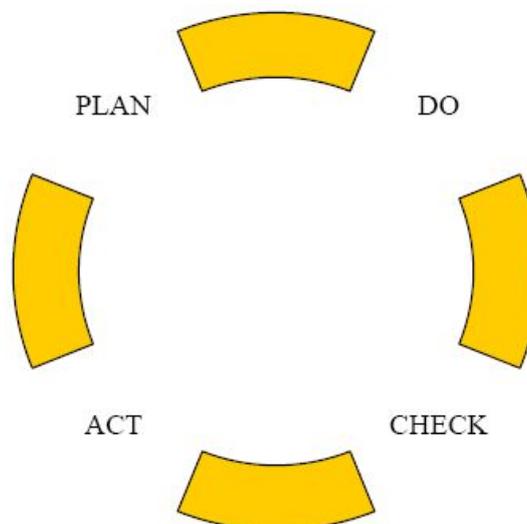
### 3.1. Introducción

Hasta ahora principalmente dentro de las empresas industriales, se ha desarrollado el concepto de la mejora continua (MC) o el Continuous Improvement (CI) que en términos de organización es un concepto consolidado de secuencia cíclica derivada del ciclo PDCA (planificar, hacer, chequear y actuar). A continuación se introduce brevemente el concepto de mejora continua ya que está íntimamente ligada con la metodología AR que se pretende emplear.

### 3.2 La mejora continua

La mejora continua (MC) se puede definir como un proceso de innovación incremental en toda la organización (Bessant y Caffyn 1997). Esta definición destaca la importancia de un proceso para generar la innovación de manera continua o incremental y la necesidad de apoyarla dentro de la organización y convertirla como objetivo.

Uno de los modelos más conocidos es el ciclo de Deming o PDCA (plan, Do, check, act (Deming 1986). La mejora pasa por cuatro pasos básicos: mejoras de lo planeado en base de un análisis de las prácticas y del funcionamiento actual (plan), ejecución del plan (Do), evaluar las mejoras obtenidas (check) y finalmente, difundir los resultados y hacer un estándar de la nueva práctica (act).



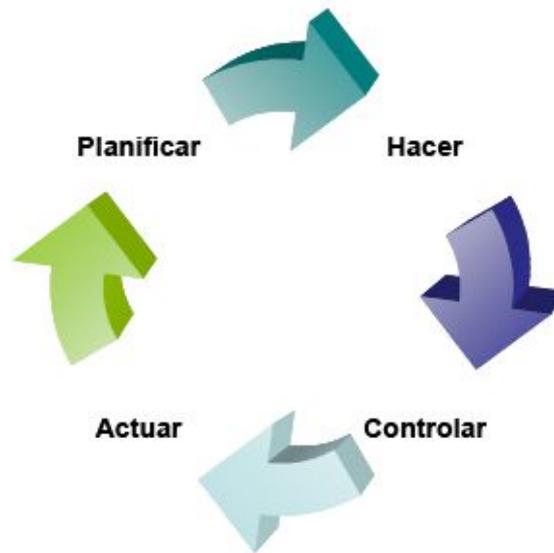


Figura 3.2 el ciclo PDCA

Un plan de mejora requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permita:

- Contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera optima y sugieran mejoras.
- Contar con empleados con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización.

### 3.3 La metodología Action-Research (AR)

Dado que el presente proyecto fin de carrera trata un proceso de manufacturing: fabricación, montaje y producción, he tomado como base el artículo “**Collaborative improvement in the extended manufacturing enterprise: lessons from an action research process**” (ver el artículo de Coughlan y Coughlan, 2002 para más detalles sobre AR.).

La AR es a la vez una forma de entender los problemas (investigando) y explorarlos mediante la práctica (acción) por lo tanto para su correcta aplicación abra que planificar y poner en marcha acciones de mejoras progresivas.

### 3.3.1 Estado del arte

La investigación acción, es un término acuñado y desarrollado por Kurt Lewin en varias de sus investigaciones, actualmente, es utilizado con diversos enfoques y perspectivas, depende de la problemática a abordar.

El primero es el trabajo de Kurt Lewin (1946, 1952). Aunque la idea de investigación – acción ya la habían utilizado otros autores anteriormente, fue Lewin, en los años 40, en Estados Unidos, quien le dio entidad al intentar establecer una forma de investigación que no se limitara, según su propia expresión, a producir libros, sino que integrara la experimentación científica con la acción social. Definió el trabajo de investigación – acción como un proceso cíclico de exploración, actuación y valoración de resultados.

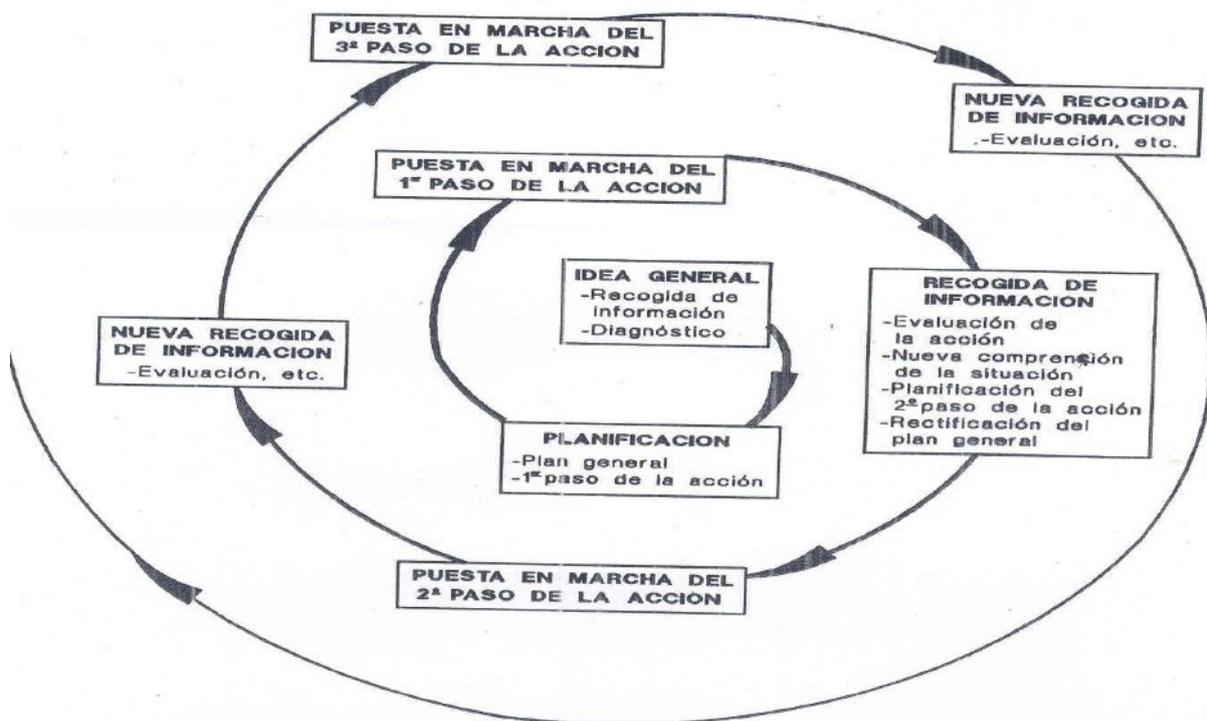


Figura 3.3.1.a) el modelo de investigación-acción de K.Lewin (1946, 1952).

No es hasta comienzos de los años 70 en Gran Bretaña cuando Lawrence Stenhouse y John Elliott dieron otro significado a la metodología AR para ellos ya no significa una técnica de investigación para ocasionar cambios, sino la convicción de que las ideas sólo pueden expresar su auténtico valor cuando se intenta traducirlas a la práctica (Stenhouse, 1984).

A comienzos de los años 80, Stephen Kemmis junto con Wilfred Carr y el equipo de la Universidad de Deakin, en Australia, buscan una reconceptualización de la investigación - acción. Consideran que ésta no puede entenderse como un proceso de transformación de las prácticas individuales del profesorado, sino como un proceso de cambio social que se emprende colectivamente.

Tal y como la define Elliott (1993: 88), la investigación – acción se entiende como «el estudio de una situación social para tratar de mejorar la calidad de la acción en la misma».

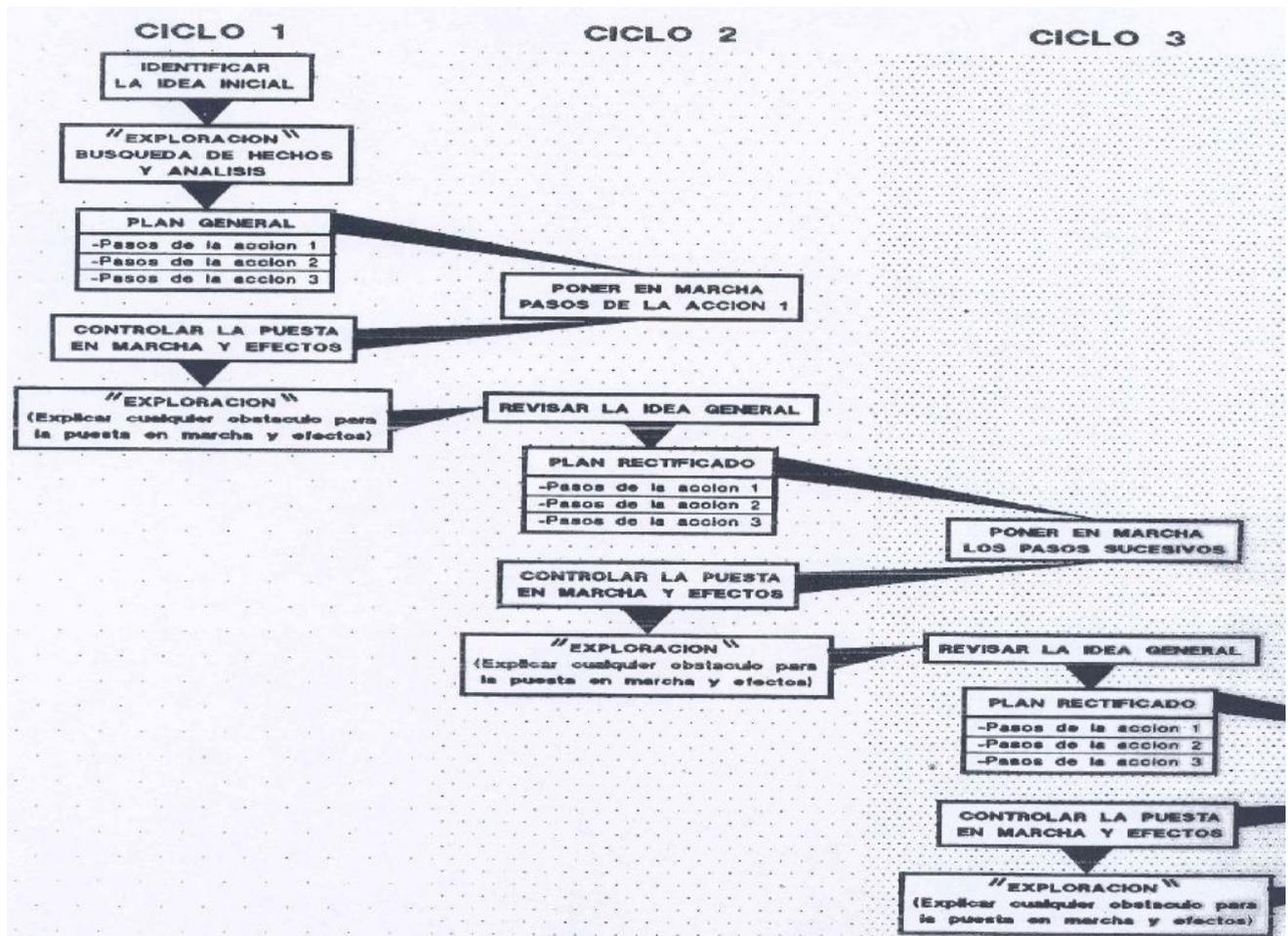


Figura 3.3.1.b) el modelo de la AR de Elliott

### 3.3.2 Descripción la metodología Action-Research

A diferencia de la mejora continua, la action-research (AR) o acción-investigación es un proceso metodológico para realizar las actividades de mejora y mantener aquello en lo que ha mejorado. Se trata de un proceso permanente de ajuste cuyo objetivo es avanzar por el camino de la mejora continua.

La principal idea de la AR es poder explotar el conocimiento que reside en los casos prácticos de manera que este conocimiento se hace de manera incremental a la vez que se va solucionando el problema.

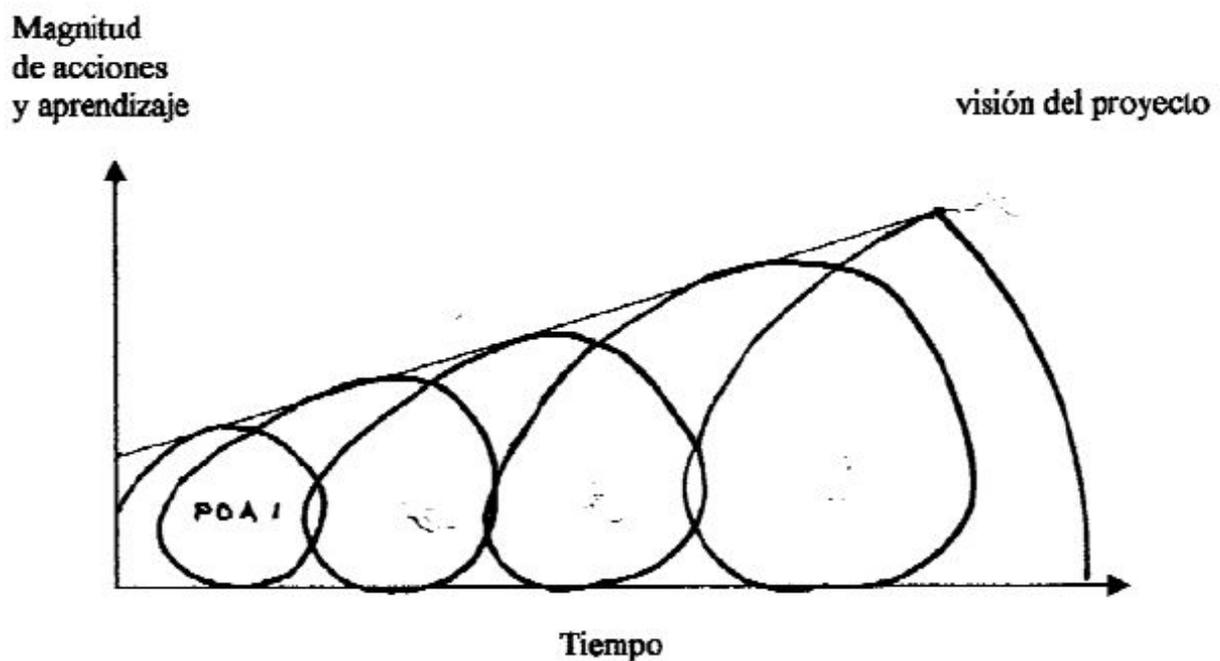


Figura 3.3.2 la rueda de aprendizaje AR

La AR es un método iterativo, a modo que vamos adquiriendo experiencia y aprendizaje, volvemos a repetir el ciclo PDCA, obtener resultados y compararlos con los del ciclo anterior hasta llegar a los resultados deseados. No se trata de suprimir la variación, esto resulta prácticamente imposible, sino de ver qué rango de variación es aceptable sin que se originen problemas



### 3.3.3 Tipologías

Para catalogar las distintas modalidades de la investigación– acción nos detendremos en la propuesta de Grundy (1982, 1991) quien ha señalado tres modelos básicos de investigación - acción: el técnico, el práctico y el crítico o emancipador.

MODALIDADES	TIPO DE CONOCIMIENTO QUE GENERAN	OBJETIVOS	FORMAS DE ACCIÓN	NIVEL DE PARTICIPACIÓN
I/A TÉCNICA	Técnico /explicativo	Mejorar las acciones y la eficacia del sistema	Sobre la acción	Cooptación Designación
I/A PRÁCTICA	Práctico	Comprender la realidad	Para la acción	Cooperación
I/A CRÍTICA	Emancipativo	Participar en la transformación social	Por la acción	Implicación

Figura 3.3.3 Tipologías de la AR

**El primero, el técnico**, tendrá que ver con aquellos procesos guiados por expertos en los que los prácticos ejecutan la investigación diseñada por aquellos y dirigida a la obtención de resultados ya prefijados, con una clara preocupación productivista o eficientista.

**El segundo, el práctico**, son procesos de investigación – acción dirigidos a la realización de aquellos valores intrínsecos a la práctica, por lo que suponen un proceso de indagación y reflexión de la práctica a la luz de sus fines y, viceversa, de los fines o valores a la luz de los acontecimientos prácticos. Es la perspectiva que representa el trabajo de Elliott y Stenhouse.

**El tercer modelo, el crítico**, parte de la idea de que no siempre es posible la realización de lo que supone el modelo práctico debido a las restricciones institucionales e ideológicas. Por esta razón, no es suficiente con plantearse la práctica particular, sino que es necesario plantearse, además, la transformación de estas estructuras restrictivas, para lo cual es necesario acudir a fuentes teóricas



críticas que sirvan de soporte a esta toma de conciencia de las limitaciones de la práctica.

### 3.3.4 Características de la AR:

La investigación – acción se presenta como una metodología de investigación orientada hacia el cambio y se caracteriza entre otras:

- (i) Se construye desde y para la práctica.
- (ii) Pretende mejorar la práctica a través de su transformación, al mismo tiempo que procura comprenderla.
- (iii) Demanda la participación de los sujetos en la mejora de sus propias prácticas.
- (iv) Exige una actuación grupal por la que los sujetos implicados colaboran coordinadamente en todas las fases del proceso de investigación.
- (v) Implica la realización de análisis crítico de las situaciones y (vi) se configura como una espiral de ciclos de planificación, acción, observación y reflexión.

De forma general la AR, presenta las siguientes características:

1. Está basada en la combinación de acción e investigación, para lograr un cambio deseable, y aprender cómo alcanzar dicho cambio. .
2. Establece, en cada área de acción un objetivo de acción, de investigación y de aprendizaje.
3. Se aplica en situaciones de cierta incertidumbre y con información incompleta. Se actúa, experimental y paulatinamente, para:
  - Generar la información necesaria.
  - Descubrir el camino que conduce al cambio deseado.
  - Minimizar el riesgo de fracasar.

### 3.3.5 Implementación de la AR

De forma genérica podemos decir que la investigación acción se desarrolla siguiendo un modelo en espiral en ciclos sucesivos que incluyen diagnóstico, planificación, acción, observación, reflexión y evaluación.

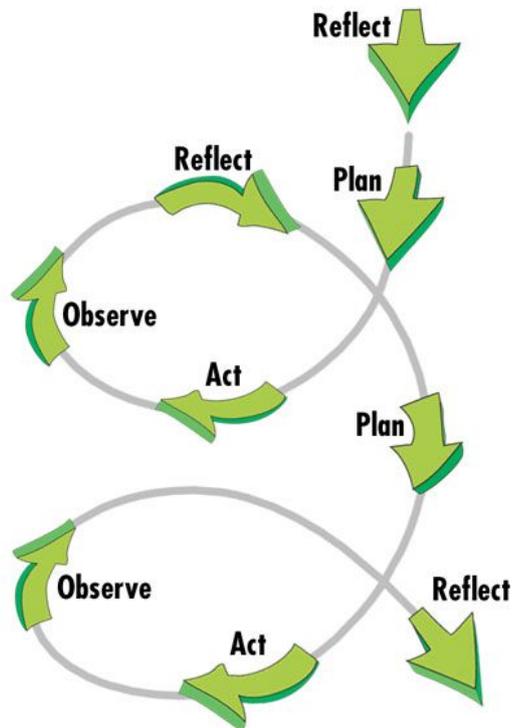


Figura 3.3.5 Ciclos de la Action Research

### 3.3.6 Etapas de implementación de la AR

Como podemos observar en la figura 3.3.6, todo este proceso se resume en cuatro fases:

- (i) Diagnóstico y reconocimiento de la situación inicial.
- (ii) Planificación de un plan de acción.
- (iii) Actuación para poner el plan en práctica y la observación de sus efectos en el contexto que tiene lugar.
- (iv) La reflexión en torno a los efectos como base para una nueva planificación.

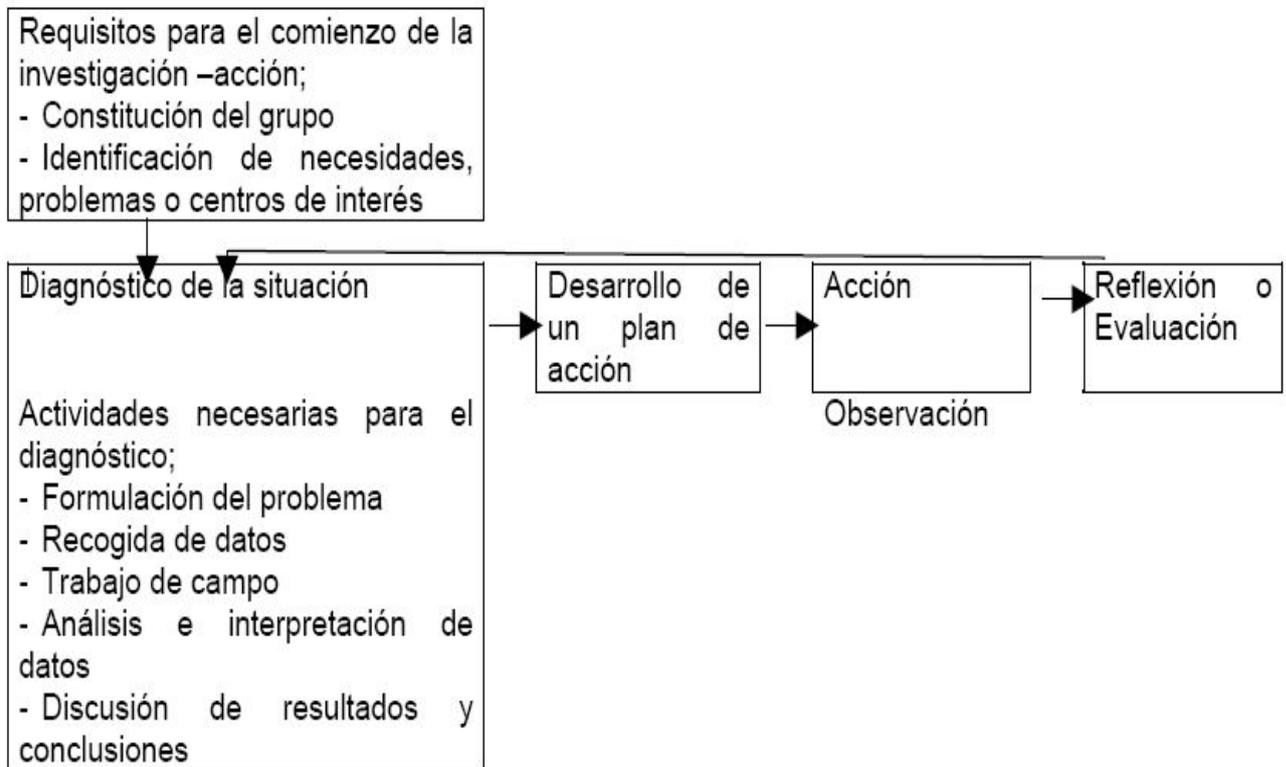


Figura 3.3.6 Etapas de la investigación – acción

### 3.3.7 Fases de implementación de la AR

#### Fase 1: Planteamiento

Es la fase inicial donde se concientiza a todos los actores locales e implicados sobre la necesidad de llevar a cabo esta labor, se formula un problema concreto por solucionar, una hipótesis de trabajo y unos indicadores del proceso sin optimizar y definir objetivos/ resultados para ver el efecto de la optimización. Se hacen varias reuniones con los diferentes actores implicados.

#### Fase 2: Revisión global

Se forma un grupo de conocedores de la situación local que actúan, reflexionan y aprenden juntos, se junta el conocimiento local y el conocimiento científico y se priorizan las áreas de mejora.

#### Fase 3: Revisión específica

Antes de tomar acción, se analiza el problema por solucionar y las alternativas de solución disponibles. Se hace un guía de revisiones, mapas de proceso e indicadores.



### Fases 4 y 5: Planificar y aplicar las mejoras

Se elabora un plan que recoge información acerca de las acciones a realizar (que se debe hacer: descripción de las tareas a llevar a cabo), las personas quien van a llevarlas a cabo (Quien hace) y cuando se van a hacer (fechas de cumplimiento)

### Fase 6: Revisar el plan de mejoras

Se evalúa el plan de mejoras y se reflexiona para ver los resultados y efectividad de las acciones

### Fase 7: Planificar nuevas mejoras

A partir de este aprendizaje, se planea una segunda rueda de acciones, más precisa en la dirección de la visión explorando nuevas áreas.

#### PROCESO GENERAL DE REVISIÓN Y MEJORA

FASES	A) Objetivos	B) Recogida/análisis datos	C) Informe
1. Planteamiento	Concienciar necesidad de optimizar.	Sesiones grupales.	Acuerdos y decisiones.
2. Revisión global	Priorizar áreas de mejora asumibles.	Lluvia de ideas. Listas. Grupo nominal.	Áreas prioritarias.
3. Revisión específica	Diagnosticar.	Listas. Guía revisión. Perfiles. Mapas. Diagramas. Indicadores.	Problemas. Necesidades. Causas.
4. Planificar mejoras	Elaborar plan de actuación.	Lluvia de ideas. Mapas. Diagramas.	Qué se hará, cuándo, cómo, con qué, quién.
5. Aplicar mejoras	Implantar plan de actuación.	Listas. Guía revisión. Perfiles. Mapas. Diagramas	Material referencial. Evidencias.
6. Revisar mejoras	Valorar plan de actuación.	Listas. Guía revisión. Perfiles. Mapas. Diagramas. Indicadores.	Aspectos positivos, negativos. Dificultades.
7. Planificar nuevas mejoras	Institucionalizar. Optimizar plan de acción. Nueva área.	Lluvia de ideas. Mapas. Diagramas.	Qué se hará, cuándo, cómo, con qué, quién.

Figura 3.3.7 Fases de la investigación – acción

### 3.3.8 Herramientas para la AR

La recogida de información se efectuará utilizando diversos instrumentos, previstos en el diseño de investigación. Para la recogida de información se han utilizado tres instrumentos básicos: los estudios cuantitativos, las observaciones y los diarios. La utilización de estos tres instrumentos básicos de recogida de información no excluye el posible uso de otros complementarios y habituales en los procesos de



investigación-acción: análisis de documentos, datos fotográficos, entrevistas, encuestas de opinión, etc. Así, por ejemplo, de una entrevista, más o menos estructurada, se pueden extraer datos cuantitativos, observaciones e impresiones para el diario.

### 3.3.9 Comentarios sobre la AR

- Podríamos decir que La metodología Action Research es la médula de las intervenciones de consultoría en materia de cambio y desarrollo organizacional.
- La metodología Action Research puede ser concebida y también visualizada como un proceso donde están presente una serie continuada de eventos y acciones.
- El modelo sirve como un mapa de ruta ya que es una representación simplificada de una serie de complejas actividades que por lo general están presentes en todo esfuerzo de cambio organizacional. Este modelo es de especial utilidad ya que permite identificar rápidamente donde está y hacia donde se debe ir.
- Es un modelo que se acerca a la concepción del proceso de consultoría como un proceso de aprendizaje donde todos los participantes aprenden.
- En este modelo se recoleciona información (sobre objetivos, metas o necesidades) durante las distintas etapas de avance del proceso donde se ve al sistema como un ente vivo y en acción continua.

Por lo tanto Action Research es un círculo en el cual distintas actividades de cambio se realizan a continuación y como consecuencia de la investigación, y los resultados de las actividades son a su vez alimentados para posterior investigación.