



Ciencia en su PC

ISSN: 1027-2887

cpc@megacen.ciges.inf.cu

Centro de Información y Gestión Tecnológica

de Santiago de Cuba

Cuba

Elías-Barreto, Roberto R.; Aldazábal-Guerra, Rosa María
PROPUESTA METODOLÓGICA PARTICIPATIVA PARA LA FORMACIÓN DE UNA CULTURA
INNOVADORA EN LAS ORGANIZACIONES
Ciencia en su PC, núm. 4, septiembre-diciembre, 2012, pp. 112-123
Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba
Santiago de Cuba, Cuba

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181325081009>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

PROPUESTA METODOLÓGICA PARTICIPATIVA PARA LA FORMACIÓN DE UNA CULTURA INNOVADORA EN LAS ORGANIZACIONES

PARTICIPATORY METHODOLOGICAL PROPOSAL FOR THE FORMATION OF AN INNOVATIVE CULTURE IN ORGANIZATIONS

Autores:

Roberto R. Elías-Barreto roberto@cigetmtz.atenas.inf.cu¹

Rosa María Aldazábal-Guerra rmary@cigetmtz.atenas.inf.cu¹

¹Centro de Información y Gestión Tecnológica. Matanzas, Cuba.

RESUMEN

Con el surgimiento de las nuevas bases para el perfeccionamiento empresarial, dadas a conocer durante el año 2007, las empresas y organizaciones cubanas se han encontrado ante el reto de responder al seguimiento de la actividad de ciencia e innovación tecnología. Esto requiere de un proceso de capacitación y formación para incrementar el proceso de diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Innovación, que sirve de guía para encausar y estructurar estas actividades y su mejoramiento continuo, de manera que la organización alcance la categoría de innovadora. El presente trabajo expone la experiencia del procedimiento, basado en una metodología participativa que se ha empleado para desarrollar esta estrategia; además, muestra los resultados alcanzados y las experiencias acumuladas durante el proceso.

Palabras clave: formación, cultura innovadora, organización.

ABSTRACT

With the emergence of new standards for business improvement, released in 2007, Cuban companies and organizations have been found to respond to the challenge of monitoring the activity of science and technology innovation. This requires a process of training to carry forward the process of design and implementation of the Innovation Management System, which provides guidance and structure to prosecute these activities and its consequent continuous improvement, so that the organization achieves its innovation category. This paper presents the experience of the procedure, based on a participatory methodology that was used to develop this strategy. It also shows the results achieved and the experience gained during the process.

Key words: training, innovative culture, organization.

INTRODUCCIÓN

Las empresas modernas se desarrollan en un entorno altamente variable, donde las tecnologías se modifican, sufren de obsolescencia rápidamente y con ellas sus ventajas de ingreso, con lo cual dejan atrás toda una infraestructura creada para tal efecto y ponen a las organizaciones en situaciones disyuntivas para mantenerse en el mercado. Enfrentar estas circunstancias es un elemento constante del futuro de las empresas, ya que están obligadas a buscar alternativas para superarlas y mantenerse con vida en la competencia, mediante el desarrollo de niveles de eficiencia, eficacia y calidad estandarizados para la actividad que desempeñan.

La creatividad es fundamental para el éxito de cualquier negocio y hoy es clave para la supervivencia de las empresas. Sin embargo, no ha estado entre las prioridades de la mayoría de los gerentes. Esto se debe a que es considerada como algo intangible, elusivo y difícil de administrar, y a que se está más enfocado en obtener eficiencias operativas de corto plazo, en vez de pensar en crear el futuro de la empresa.

La creatividad es una habilidad que se puede desarrollar en todo el Capital Humano de una empresa. Para lograr esto debe ser encauzada, se deben crear condiciones para apoyarla, proveer estímulos que la impulsen y dotar al personal de herramientas prácticas que lo ayuden a pensar diferente.

Las metodologías participativas, como herramientas complementarias del trabajo profesional, pueden contribuir a alcanzar el objetivo de integración y cohesión. Los enfoques participativos tuvieron un impulso entre las décadas de 1980 y 1990 y han evolucionado hasta transformarse en un productivo campo en marcado contraste con los modelos y teorías de sus primeras décadas de desarrollo.

El trabajo en grupos es crucial en los momentos actuales. Esto no es casual, sino el producto de los nuevos propósitos sociales, los cambios operados a este nivel y la dinámica que se deriva de este hecho. La vida cotidiana de cada individuo cobra

mayor sentido porque está mediada por todo un sistema de relaciones interpersonales, de vínculos afectivos y otras formas de interacciones sociales.

Existen técnicas que sirven para apoyar el trabajo grupal, pero no siempre proporcionan instantáneamente el efecto deseado, ni son tampoco la solución de los problemas existentes en el seno del grupo o en el contexto en que este se inserta e interactúa. La cuestión es mucho más complicada. La técnica en abstracto no existe, ella es una elaboración teórico-metodológica de anuencia práctica que se potencia y alcanza legitimidad, como adquisición personal y como instrumental, en la misma medida en que se asume y aplica desde tal perspectiva. La efectividad de las técnicas grupales ha sido demostrada en diferentes ámbitos de la sociedad, ellas han sido utilizadas por expertos y también por novatos en el asunto. Los expertos en el tema insisten en que se debe seguir un conjunto de normativas para la adecuada utilización de las técnicas de trabajo en grupo.

Por las cuestiones antes planteadas se puede inferir que la simple utilización de las técnicas no genera los posibles cambios esperados; para que estos se produzcan es necesario que exista, además, un verdadero proceso interactivo entre los miembros del grupo, de manera tal que les permita la construcción de nuevos conocimientos, la propuesta de posibles alternativas o estrategias vinculadas al hecho o problema que se aborda.

METODOLOGÍA

Esta propuesta metodológica surge a partir de la inclusión del Sistema de Gestión de la Innovación dentro de los Sistemas que se deben implementar durante el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y como respuesta a la creciente necesidad de formación, capacitación y asesoramiento de las organizaciones, por el insuficiente nivel de conocimientos acerca de la temática innovación y el modo de diseñar e implementar este nuevo sistema.

Principios para su efectiva implementación

- Cultura de la innovación
- Motivación y compromiso del Capital Humano

- Ambiente participativo
- Integración

Métodos utilizados durante el proceso

- Método *outdoor training*: Uno de los métodos más eficaces para saber enfrentarse a situaciones competitivas y de cambio mediante el desarrollo de ciertas habilidades profesionales es el *outdoor training*, cuya finalidad es la de despertar y activar actitudes de mayor eficacia y ayuda en los profesionales para identificar por sí mismos competencias de éxito, de modo que vean con claridad de qué son capaces, cuáles son sus puntos fuertes y débiles, a la vez que aprenden qué es lo que deben mejorar y cómo pueden hacerlo. Es una metodología que se fundamenta en un sistema de aprendizaje basado en la experiencia activa de los participantes y su posterior análisis, denominada *experiential learning*. Con esta, mediante sesiones de análisis en caliente, se aprende de las experiencias vividas. Uno de los principales fundamentos del método *outdoor training* es que se actúa fuera de la "zona de confort", del lugar en el que se opera cotidianamente. Se trata de explorar la "zona de crecimiento", también llamada "de reto", en la que actúa la creatividad y se produce la innovación, donde se progresiona personal y profesionalmente. Tras cada ejercicio, los consultores y participantes analizan, conjuntamente, las competencias y habilidades demostradas en las dinámicas, su conexión y traslación al mundo laboral.
- *Experiential learning*: El aprendizaje mediante la experiencia o *experiential learning* es otro modelo, que además de utilizarse combinado con otras técnicas, es en sí una forma de aprendizaje. Se trata, entonces, en la vida cotidiana de una organización, de cómo aprovechar el caudal de posibilidades de aprendizaje individual, grupal y organizativo. Dicho de otra forma, significa cómo abordar la generación y gestión del conocimiento que los equipos producen en su trabajo cotidiano, de manera que se incorporen a los procesos empresariales de forma continua y puedan revertirse en la mejora de la organización.

Los orígenes del *experiential learning* se remontan a las enseñanzas de los filósofos griegos Platón y Aristóteles. Más cercanos en el tiempo, al crítico social

Rousseau, quien afirmó que la experiencia es la fuente del conocimiento, y a John Locke, filósofo inglés, que escribió: "la experiencia es la principal base del conocimiento..." Diferentes pedagogos del actual siglo se han referido a la experiencia como parte esencial del aprendizaje. Por ejemplo, el norteamericano John Dewey, quien argumentó en su libro *Experiencia y Educación* que "... para lograr los fines de la educación, tanto social como individual, esta debe estar basada en la experiencia..."

Es muy importante destacar que la experiencia es la base del aprendizaje. Para ello, la organización que esté interesada en incrementar el aprendizaje como forma de mejorar sus procesos debe incorporarse a la gestión de sus procesos empresariales, sistematizar dicho aprendizaje mediante procedimientos adecuados y entrenar a los equipos para la aplicación de ciertos procedimientos y, por ultimo, evaluar y reconocer los logros que se obtengan a nivel individual, grupal y de la organización.

- Método activo: Se contará con la participación de los talleristas, el mismo método y sus actividades son los que logran la motivación de estos. Todas las técnicas de enseñanza pueden convertirse en activas mientras el consultor-facilitador se convierte en el orientador del aprendizaje.
- Método deductivo: Se procede de lo general a lo particular. El consultor-facilitador presenta conceptos, principios o definiciones o afirmaciones de las que se van extrayendo conclusiones y consecuencias, o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas. Si se parte de un principio, en primer lugar, se enuncia el principio y posteriormente se enumeran o exponen ejemplos de flotación.
- Método inductivo: Se basa en la experiencia, en la participación, en los hechos, y posibilita en gran medida la generalización y un razonamiento globalizado. El método inductivo es el ideal para lograr principios, y a partir de ellos utilizar el método deductivo.

Para llevar adelante el proceso se requiere:

- Compromiso de la alta dirección con el proceso: Antes de comenzar el taller debe comprobarse el compromiso de la alta dirección de la organización con el proceso, se deben precisar el respeto al tiempo, la presencia de todos los directivos y la garantía de las condiciones de trabajo.
- Consultor- Facilitador: Profesional con los conocimientos y competencias necesarios para facilitar un ejercicio de dinámica grupal e intercambio participativo. Es recomendable que el ejercicio sea facilitado por dúos de consultores.
- Grupo de trabajo: Debe estar integrado generalmente por el director general y su consejo de dirección, además del personal representativo de las distintas áreas claves que componen la estructura de la organización.
- Controlador del tiempo: Persona que controla el tiempo de las sesiones.
- Relator: Persona con la capacidad de recopilar toda la información significativa que se genere durante el transcurso de las sesiones de intercambio.
- Medios audio-visuales: Con el fin de facilitar y socializar el conocimiento con el colectivo y desarrollar el análisis de este se requieren medios audio-visuales, pudieran ser: pancartas y plumones, pizarra y tizas o computadora (con o sin *data show*).
- Tiempo: Sesiones de trabajo que no deben ser menores de 2 horas ni exceder las 4 horas, con recesos intermedios.

La base documental legal en la que se apoya esta propuesta metodológica se compone por:

- Decreto Ley 252/2007
- Decreto 281 del Consejo de Ministros
- Política Nacional de Innovación Tecnológica de la República de Cuba
- Técnicas participativas

Apoyados en el principio de que la clave para desarrollar y alcanzar el éxito de todo nuevo proceso está dado por el nivel de profundidad y conocimiento que se tenga de este y el propósito de llevarlo a la práctica, se diseño el taller *El sistema*

de Gestión de la Innovación en las organizaciones, el cual está concebido para desarrollarse en 5 encuentros; las herramientas fundamentales son la participación, la creatividad, la comunicación y el Capital humano.

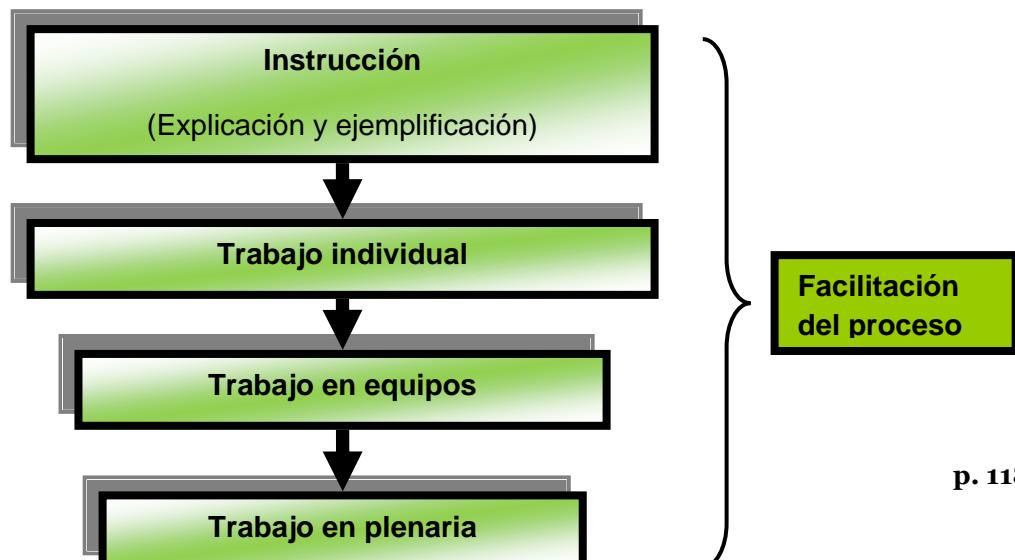
Las temáticas principales que se abordan en cada encuentro son las siguientes:

- Encuentro 1: Glosario de conceptos, términos y definiciones de innovación.
- Encuentro 2: Clasificación, factores claves y funciones.
- Encuentro 3: Relación cultura organizacional, creatividad y estrategia innovadora.
- Encuentro 4: Elementos para el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Innovación.
- Encuentro 5: Aplicación de conocimientos.

Antes de dar comienzo al taller se establecen las reglas del grupo, las cuales se instituirán a partir de las propuestas de todos los participantes; lo anterior contribuirá a la preservación del orden durante el intercambio que se establecerá durante el desarrollo de las sesiones de trabajo.

Algoritmo de trabajo

El desarrollo de cualquiera de los distintos encuentros del taller debe comenzar por un precalentamiento o ejercicio energizante que permita a los miembros del grupo relajarse y alinearse con el objetivo propuesto. Posteriormente, se realiza un recuento de lo sucedido en las sesiones de trabajo anteriores y se procede a la nueva fase, con el siguiente algoritmo de trabajo:



Instrucción

Durante el período de instrucción se explicarán al grupo de trabajo los elementos relacionados con el contenido que debe ser cumplido en cada uno de los encuentros programados. Debe recordarse que en ocasiones los miembros del grupo de trabajo no son académicos y que muchas veces los términos que se emplean en el ambiente universitario no son de su dominio, es por ello que se ha hecho énfasis en la explicación y exemplificación.

Trabajo individual

Una vez que el consultor-facilitador ha culminado con la explicación, orienta a los miembros del grupo de trabajo ejercicios o actividades prácticas para ejercitar el contenido correspondiente a cada uno de los encuentros. El consultor-facilitador debe supervisar y orientar este trabajo.

(nota: Se debe observar una mejoría en la calidad de los resultados a medida que se avanza desde el trabajo individual hasta la plenaria).

Trabajo en equipos

Una vez concluidos los 4 primeros encuentros del taller, el consultor-facilitador conforma equipos de entre 3 y 5 miembros, que aplicarán de forma conjunta los conocimientos adquiridos durante las sesiones de trabajo.

Trabajo en plenaria

Una vez terminado el trabajo de los equipos, se selecciona un representante o vocero que dé lectura y defienda la propuesta de cada grupo. El proceso se repite con cada uno de los grupos; este procedimiento es de vital importancia pues garantiza que se logre la integración entre todos los equipos y entre cada uno de sus miembros, al existir un espacio garantizado para el consenso, del cual se obtendrá el resultado final.

Recomendación: Una vez defendidas cada una de las propuestas de los equipos, se tomará como base la más completa de cada grupo y sobre esta se elaborará el resultado final.

RESULTADOS

Luego de aplicada esta propuesta metodológica en 9 empresas de la provincia de Matanzas, se obtuvieron los siguientes resultados de trabajo:

- Ambiente favorable dentro de las sesiones de trabajo.
- Comunicación efectiva entre los miembros de los grupos de trabajo.
- Respeto a las reglas de grupo establecidas al inicio de taller.
- Creación de un nuevo servicio dentro de la cartera de productos del CIGET Matanzas.
- Muestras de satisfacción de los participantes en las sesiones de trabajo por los conocimientos recibidos.
- Muestras de satisfacción por parte de las empresas que han contratado el servicio, avalado por el Modelo de satisfacción del cliente para los servicios prestados por el CIGET Matanzas.
- Solicitud de seguimiento y contratación para el diagnóstico, diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Innovación por parte de algunas de las empresas donde se impartió el taller.
- Aumento del nivel de conocimientos en materia de Gestión de la Innovación.
- Concienciación de los trabajadores acerca de la necesidad del cambio dentro de las organizaciones donde laboran en correspondencia con la dinámica cotidiana en la que se desenvuelven.
- Afloramiento espontáneo de problemas de carácter interno y externo en la organización.
- Cumplimiento de los objetivos trazados para el taller. Se da cumplimiento al objetivo de brindar asesoramiento a las empresas y organizaciones de la provincia para el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Innovación.

CONCLUSIONES

La preparación de los trabajadores para el proceso tributa al diagnóstico empresarial inicial del sistema.

Los trabajadores son el motor impulsor para lograr diagnosticar los problemas de la empresa.

Las técnicas participativas contribuyen al logro de una mayor efectividad y aprovechamiento de la creatividad durante el proceso.

Las nuevas competencias profesionales tienen también que contar con las cualidades humanas, las actitudes, además de las formas o métodos de aprendizaje.

No hay técnica aplicable que de resultados satisfactorios sin considerar el elemento humano; sin perder de vista que deben apoyarse en auténticos expertos en soluciones formativas, que ayuden a precisar la estrategia y a adaptar modelos operativos.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, M. J. *Técnicas de animación grupal.*

<http://enfenix.webcindario.com/profeweb/cultura/tecgrup.phtml>

Alejandro, M. y Romero, M. I. (2003). *Coordinación de grupos* (Colección Educación Popular de Cuba). Ciudad de La Habana: Editorial Caminos.

Álvarez, V. I. M. y colaboradores (1996). *Educación de adolescentes y jóvenes. Ejercicios para el diseño y desarrollo de currículos.* Material en soporte digital. Universidad Central de Las Villas. Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. Departamento de Psicología.

Martín Francisco, A. (2004). *La encuesta: una perspectiva general metodológica,* Cuadernos metodológicos, Madrid.

Andreu P. (1995). *La cultura de la innovación en la empresa. Análisis conceptual. Formación para la Innovación,* pp.127.

Cilleruelo E. (2005). *Compendio de definiciones del concepto «Innovación» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto.* Bilbao: Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Bilbao, pp.66.

Comisión Europea. (1995). *Libro Verde de la innovación.* Disponible en:

http://www.madrimasd.org/proyectoseuropeos/documentos/doc/Libro_verde_innovacion.pdf [Consultado: 3 de agosto de 2008].

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2007). *Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Decreto-Ley 252. Articulo 495 y 515.* La Habana: Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

Demory, B. (1997). *Técnicas de creatividad.* Barcelona: Ediciones Granica S.A.

Fernández I. (1995). *La formación para la gestión de la innovación. Formación para la Innovación,* pp. 111.

Gee S. 1981). *Technology transfer, Innovation & International Competitiveness.* Chichester: Wiley & Sons, p.5.

Llanes, W. *Folleto de Técnicas de Dirección.* (Centro de Estudios de Técnicas de Dirección) Ciudad de La Habana. S/E y S/A/E.

Machado Fernández M. (1997). *Gestión tecnológica para un salto en el desarrollo industrial.* Madrid: CDTI-CSIC, pp.14.

Milano, A. (1992). *Analice y tome decisiones.* Barcelona: Ediciones Granica S.A.

Munch, G. (1991). *Fundamentos de administración.* Trillas, México.

Nelson RR, Winter S. (1982). *An evolutionary theory of economic change.* Cambridge: Harvard University Press, pp.135.

Pavón J, Goodman R. (1981). *Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico.* Madrid: CDTI-CSIC, pp.19.

Pavón J, Hidalgo A. (1997). *Gestión e innovación. Un enfoque estratégico.* Madrid: Pirámide, pp.57.

Pérez-Pía, J. L. (2002). Las E-universidades al servicio de la formación empresarial. Dirección, No.221, pp.44

Folk Gisanz, R. (2002). Aprender haciendo. Capital Humano, No.145, pp.14.

Casal, Joseph M. (2002). El outsourcing de la gestión de la formación continua en las organizaciones. Capital Humano No.152, pp.10

Cobo, José M. (2000). Aprendiendo de la experiencia. Capital Humano, No.136, pp.68.

Torán Lorente, M. (2000). El impacto de las nuevas tecnologías en la formación y el desarrollo de las personas. Capital Humano, No. 136, pp.64.

Rodríguez, L. A. (1983). *¿Cómo aprender a trabajar en equipos?*
<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/coaprequi.htm>. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.

Recibido: mayo de 2011

Aprobado: junio de 2012