

Estrategia para promover la investigación y la innovación en el proceso enseñanza- aprendizaje en la formación de administradores

Isabel Cristina Arroyo Venegas



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



innova**CESAL**



Proyecto cofinanciado
por la Unión Europea



Proyecto coordinado por
la Universidad Veracruzana,
México

2011



Proyecto cofinanciado
por la Unión Europea



Universidad Veracruzana

Proyecto coordinado
por la Universidad Veracruzana,
México

«La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de los autores y en ningún caso refleja los puntos de vista de la Unión Europea».



Esta obra está bajo la licencia de Reconocimiento-No comercial – Sin trabajos derivados 2.5 de Creative Commons. Puede copiarla, distribuirla y comunicarla públicamente, siempre que indique su autor y la cita bibliográfica; no la utilice para fines comerciales; y no haga con ella obra derivada.

Estrategia para promover la investigación y la innovación en el proceso enseñanza-aprendizaje en la formación de administradores

*Isabel Cristina Arroyo Venegas **

25 de abril 2011

Resumen: *Este documento presenta una estrategia o intervención para promover la investigación y la innovación en el proceso enseñanza-aprendizaje, en el curso de Gerencia de Recursos Humanos que imparte la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica; la estrategia se enfocó desde tres ámbitos de acción: en lo que corresponde al entorno de las organizaciones, a nivel personal y el relacionado a la gestión del talento humano, contempla además cinco actividades interrelacionadas entre sí que generaron un importante número de investigaciones por parte de los estudiantes, respaldadas en diferentes procesos de consulta, en las que mediaron diversas clases de fuentes de información. Los resultados obtenidos evidenciaron que la investigación y la innovación deben constituirse en ejes fundamentales vinculados al proceso de formación de los administradores, además que los estudiantes tienen el potencial y la disposición para aprovechar las oportunidades que les permita ampliar y cuestionar el conocimiento adquirido en el aula, para buscar y producir ideas innovadoras en la solución de los problemas que enfrentan las organizaciones.*

Palabras clave: *investigación; innovación; intervención; gestión; talento humano.*

1. Contexto de la intervención

La Universidad de Costa Rica (UCR) – universidad pública y autónoma – es pionera en el país, con un promedio de 35.000 estudiantes distribuidos en sus diez sedes regionales que abarca la mayor parte de su territorio; los tres ejes fundamentales que enmarcan su gestión son la docencia, la investigación y la acción social, ámbitos en los que siempre se ha destacado a nivel regional y latinoamericano; imparte 94 carreras de grado y 219 posgrados. En lo que corresponde al eje de investigación está comprometida con la generación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas y al desarrollo del país y para ello cuenta además con 40 centros e institutos de investigación en las diversas áreas del conocimiento: Artes y Letras, Ciencias Agroalimentarias, Ciencias básicas, Ciencias Sociales, Ingenierías y Salud; solo en el año 2010 se trabajó en 984 proyectos de investigación.

Por los resultados obtenidos en el ámbito de la investigación durante su trayectoria, la UCR ocupa una posición destacada entre el grupo de universidades mejor evaluadas en este campo, de acuerdo con los criterios de distintos entes expertos a nivel mundial.

La Facultad de Ciencias Económicas de la UCR que integra las Escuelas de Administración de Negocios, Administración Pública, Economía y Estadística, cuenta también con un instituto de investigaciones en esta área en el que desarrollan su labor investigativa docentes de las cuatro escuelas. El Instituto de Investigación en Ciencias Económicas (IICE) es el instituto de investigación más antiguo de la Universidad de Costa Rica e inició sus funciones en el año 1955.

De manera concreta la Escuela de Administración de Negocios y a partir de una reforma curricular integral que se aprobó para las dos carreras que se imparten - Dirección de Empresas y Contaduría Pública - en el año 2000, consideró a nivel de marco estratégico y algunas actividades en varias cátedras, la prioridad de fomentar la investigación y la innovación, tanto en el nivel docente por medio de proyectos y nuevas formas de enseñanza, como en el proceso de formación de los estudiantes, dentro y fuera del aula, con el fin de motivar en ellos una actitud de cuestionamiento sobre el conocimiento existente, facilitarles la conexión directa entre la realidad y la teoría y de que sean capaces de generar opciones novedosas de solución a los problemas cotidianos.

No obstante el apoyo del IICE y la convicción de la importancia que tiene la investigación y la innovación en el proceso enseñanza-aprendizaje, tradicionalmente la participación del área de negocios en investigaciones debidamente estructuradas y sistematizadas ha sido muy escasa y aunque en las últimas décadas se han desarrollado muchos esfuerzos en investigaciones o sondeos sobre casos reales del sector empresarial y otros relacionados, todavía no se logra la generación de resultados integrados que permita dimensionar correctamente todos esos esfuerzos y orientar un adecuado plan estratégico en este ámbito de la academia.

Por otra parte, en esta sociedad del conocimiento, caracterizada por los constantes y veloces cambios en todos los ámbitos y por el avance acelerado en la infocomunicación - en la que se debe formar integralmente profesionales en las diferentes disciplinas - es imperativo para todas las instituciones de educación superior buscar las potenciales sinergias entre las actividades de docencia e investigación, entendiendo esta última como un proceso que busca no solo la obtención de nuevos conocimientos para probar hipótesis y eventualmente dar solución a problemas planteados, sino también la reinterpretación crítica del conocimiento existente para generar innovadoras formas de enfrentar la “supercomplejidad” del entorno y solventar los problemas que de él se derivan. En este sentido, también está claro que la investigación es relevante para orientar y valorar los resultados de las innovaciones que se requieren en el proceso enseñanza-aprendizaje y en la resolución de los problemas cotidianos y que por lo tanto deberá existir siempre este vínculo entre docencia – investigación e innovación, si deseamos formar personas competentes para la evaluación de evidencias y argumentos que les permita la toma de decisiones eficientes y que en definitiva le generen múltiples aportes y valores a la sociedad.

La estrategia o intervención para promover la investigación y la innovación, que se expone en este documento, se desarrolló en uno de los grupos que recibió el curso DN 0203 Gerencia de Recursos Humanos, en el segundo ciclo del 2010, y este curso es parte del plan de estudios de la carrera de Dirección de Empresas, ubicado en el segundo año (la carrera consta de 8 ciclos para el Bachillerato y 10 para la Licenciatura); se imparte en el segundo semestre de cada año y su objetivo es generar las bases para una adecuada y equilibrada gestión del talento humano en una organización y que el estudiante comprenda la importancia e interrelación de las personas en todas las áreas funcionales de los negocios, mediante el contacto con los más recientes conocimientos técnicos sobre el tema y la aplicación práctica de los diferentes tópicos. Este curso se desarrolla a lo largo de 16 semanas y considera una clase presencial de tres horas teóricas/prácticas y aproximadamente cuatro horas de trabajo independiente, individual y en grupo; la población estudiantil de cada año en esta cátedra suman entre 240 y 275 estudiantes, distribuidos en nueve grupos, que ya han aprobado varios cursos relacionados con conocimientos básicos en matemática, economía, estadística, contabilidad, realidad nacional, tecnologías de información, gerencia y desarrollo de microempendimientos.

2. Descripción de la intervención

Con referencia del contexto expuesto en el punto anterior, se desarrolló una estrategia o intervención en el curso DN0203 Gerencia de Recursos Humanos, a nivel de un grupo de 36 estudiantes, con el propósito fundamental de vincular la investigación y la innovación en el proceso enseñanza-aprendizaje, por medio del trabajo colaborativo de ambas partes – docente y estudiantes – y con apoyo de varias actividades individuales y grupales que se desarrollaron en la clase y en otros ámbitos externos, entre ellos organizaciones y algunos grupos de la sociedad. Con esta intervención se buscó desarrollar algunas competencias específicas en el estudiante, que les facilitara el análisis de las problemáticas o situaciones en el campo del Talento Humano y en general en el área de los negocios, con base en una mayor información, aparte de la teoría impartida, que les permitiera decidir sobre nuevas formas de implementar opciones de solución.

De acuerdo con el objetivo general del curso y considerando que se evidencia la necesidad de fortalecer y promover la investigación en el proceso enseñanza-aprendizaje, para dar un mayor respaldo e impulso a la innovación en el análisis de los problemas y la toma de decisiones para resolverlos, se llevó a cabo la intervención que considera los siguientes aspectos y actividades:

2.1. Objetivo de la intervención

Motivar y orientar a los estudiantes para que lleven a cabo procesos de investigación, que les permita validar sus conocimientos e incorporarlos a estrategias que promuevan, mediante iniciativas innovadoras, soluciones a los diversos problemas que enfrentan las organizaciones, especialmente en el campo de la gestión del talento humano.

2.2. Competencias a desarrollar en el proceso

Se consideró necesario el desarrollo de las siguientes siete competencias:

- Identificar, delimitar y resolver situaciones y/o problemas del contexto social y empresarial.
- Conocer, entender y aplicar los marcos teóricos, las variables operacionales y las metodologías relacionadas con la gestión de la investigación, la innovación, el conocimiento, el aprendizaje y la tecnología como funciones estratégicas críticas para las organizaciones contemporáneas.
- Utilizar procesos lógicos para identificar, priorizar y analizar problemas provenientes de situaciones reales en el campo de la Administración de Recursos Humanos y evaluar y formular soluciones innovadoras para los mismos, en función de la toma de decisiones adecuadas.

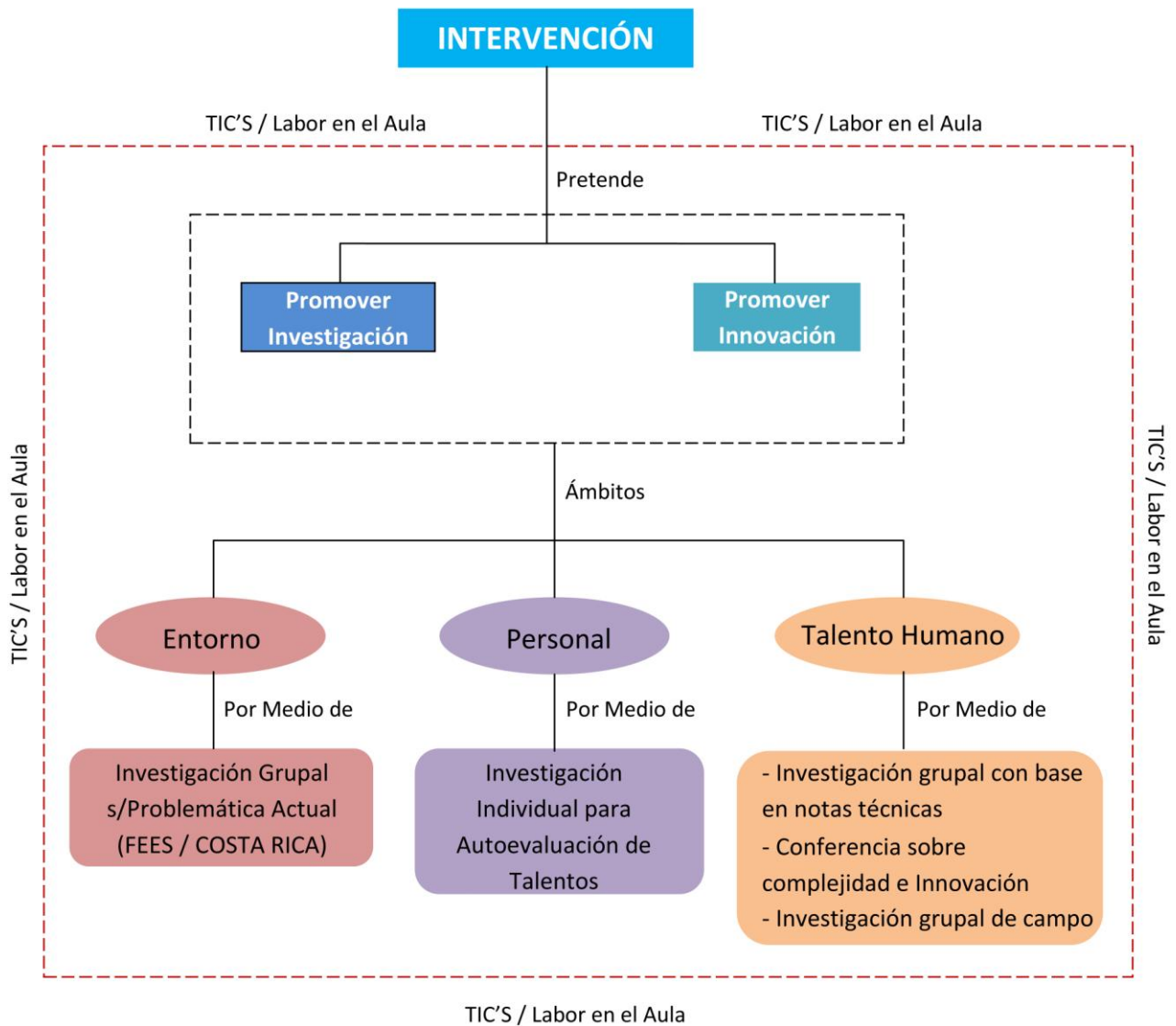
- Crear consenso y compromiso para definir, estructurar y ejecutar proyectos de investigación en el área de Recursos Humanos, buscando el logro de recursos para la creación de estos nuevos procesos y/o servicios.
- Integrar la organización con el entorno, teniendo en cuenta los aspectos éticos y culturales del medio en el cual desarrolla su gestión la organización.

2.3. Criterios de Desempeño

<p>Principales desempeños que se trató de formar durante la experiencia.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Toma de decisiones orientadas a las necesidades de las personas• Diseño y ejecución de proyectos de investigación que conduzcan a soluciones innovadoras en las diferentes áreas que involucran la gestión del talento humano.• Diagnóstico y evaluación de la cultura de las organizaciones, de la gestión del conocimiento, así como de la innovación y el desarrollo de estrategias para la gestión del talento humano.• Capacidad para identificar, describir y priorizar problemas en la gestión del talento humano de una organización.• Capacidad de formular y sustentar criterios de decisión para la selección de alternativas de solución a problemas identificados.• Capacidad de evaluar y seleccionar, de acuerdo con criterios definidos, alternativas satisfactorias para la solución de problemas encontrados.• Mejora en la calidad de las experiencias de aprendizaje de los estudiantes y mayor motivación de docentes y estudiantes en el proceso.
--	---

2.4. Actividades de la intervención

Se llevaron a cabo varias actividades con el propósito de promover la investigación y la innovación en el proceso, en distintos ámbitos y con objetivos individuales y de grupo.



La estrategia desarrollada fue concebida desde tres ámbitos:

- El entorno de las universidades
- El personal de cada estudiante
- La gestión del talento humano

Todas las actividades fueron coordinadas y apoyadas mediante el trabajo en clase y las tecnologías de información y comunicación disponibles, entre ellas: páginas web, plataforma virtual dedicada exclusivamente al desarrollo del curso, redes sociales y varios foros virtuales dirigidos por la universidad y algunos medios de comunicación.

2.4.1. Entorno

En vista de la coyuntura que se dio al inicio del curso, relacionada con una problemática que se estaba viviendo en el país por la negociación del Fondo Especial para la Educación Superior (FEES), entre el gobierno y las cuatro universidades públicas, los estudiantes, organizados en grupos de tres,

desarrollaron un primer trabajo de investigación sobre *El papel de las universidades públicas de Costa Rica, su aporte al desarrollo del país y sus fuentes de financiamiento*.

Se les suministró una guía para la presentación del documento que establecía su estructura y extensión, así como las categorías de fuentes que debían ser consultadas, entre ellas: la Constitución Política de Costa Rica, libros y documentos sobre la historia, trayectoria y gestión de las universidades, documentos del campo virtual de la UCR relacionados con el FEES, documentos publicados por el gobierno y artículos elaborados por especialistas y expuestos en los medios de comunicación. Para el desarrollo de este trabajo se les concedió un plazo de tres semanas, con el propósito de que se prepararan debidamente para que pudieran emitir su posición y criterios en los distintos foros y actividades que estaban programadas para la última etapa de esta negociación.

2.4.2. Personal

Desde el ámbito personal y después de que cada estudiante desarrolló un diagnóstico sobre sus fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas (FODA personal), se llevó a cabo un ejercicio de autoevaluación que demandó un proceso de consulta ante las personas que convivían más de cerca con ellos. Se solicitó de manera específica lo siguiente:

1. Autoanálisis para determinar los talentos que posee
2. Preguntar al menos a tres familiares o amigos sobre los talentos que ven en usted.
3. ¿Qué ha hecho con esos talentos para beneficiarse personalmente?
4. ¿Cómo ha puesto sus talentos al servicio de los demás?

El propósito de esta actividad fue motivar la reflexión y el autoanálisis con apoyo en criterios de otras personas, así como generar cuestionamiento o discusión sobre la forma en que cada uno ha aprovechado parte de su potencial.

2.4.3. Gestión del talento humano

En este ámbito se desarrollaron tres actividades que procuraron fomentar la investigación y propuestas innovadoras de solución a problemas detectados, en las distintas áreas involucradas en la gestión del talento humano.

✓ **Investigación grupal con base en notas técnicas:**

En grupos de seis estudiantes se les asignó la tarea de investigar sobre notas técnicas producidas en los últimos tres años, por expertos o académicos de prestigiosas universidades, relacionadas con los temas contemplados en el programa del curso. Se les solicitó darle énfasis a aquellas que expusieran casos reales de organizaciones o de situaciones generadas en el entorno.

El fin de esta investigación grupal fue ampliar lo contemplado en la bibliografía del curso que se les suministró, generar análisis y conocer propuestas innovadoras desarrolladas en la práctica de las organizaciones.

✓ **Conferencia sobre complejidad e innovación:**

Esta actividad fue programada en conjunto por todos los profesores de los nueve grupos que conforman la cátedra y para todos los estudiantes de esos grupos. El tema lo seleccionamos para reforzar el enfoque creativo y de “aprender haciendo” en el proceso enseñanza-aprendizaje de este curso; el objetivo fue crear un espacio para que los estudiantes conocieran diversas formas utilizadas por las grandes compañías líderes internacionales en la gestión del talento humano.

Para este evento se contó con el apoyo de dos expertos académicos con el grado de doctorado y amplia experiencia en el tema de *Gestión por competencias*, uno de la Escuela de Psicología de la UCR y el otro de la Universidad de Barcelona, España.

✓ **Investigación grupal de campo:**

Organizados en seis grupos de seis estudiantes cada uno, se les asignó un tema de los vistos en la clase para que llevaran a cabo una investigación de campo, en alguna empresa costarricense, de manera que lograran observar, analizar y concluir sobre los resultados reales de la gestión en algunas de las áreas del talento humano.

Para este trabajo se les dio un plazo de 8 semanas, se les suministró una estructura de informe, así como un rango de extensión y un mínimo requerido de cinco fuentes de información bibliográfica, adicionales a las de internet y a las fuentes primarias que utilizaran directamente de las empresas. Todos los grupos expusieron en clase los resultados de este trabajo.

3. Métodos empleados para el seguimiento y observación del cambio

Para el desarrollo de la intervención se utilizaron varios apoyos que incluyeron foros de discusión, instrumentos de consulta, asignaciones especiales para los estudiantes, dinámicas para evaluar las asignaciones e innovaciones.

3.1. Foros y videoconferencias propiciados por la UCR

En la clase se transmitieron dos foros y una videoconferencia en los días que se desarrollaba la última etapa de la negociación del FEES y al finalizar se llevaron a cabo foros de discusión.

3.2. Instrumentos de autoevaluación

Se aplicó un test para evaluar el desarrollo de las distintas clases de inteligencia que puede poseer un ser humano y por consiguiente el potencial y los talentos que cada estudiante puede aprovechar y poner al servicio de los demás. Además se llevó a cabo una dinámica individual para conocer el grado en que cada uno está usando y ofreciendo sus talentos para beneficio propio y de los demás.

3.3. Foros de análisis sobre los temas investigados

Se llevaron a cabo varios foros dentro del aula para analizar el resultado de las investigaciones individuales y grupales, expuestas por los estudiantes.

3.4. Evaluaciones por medio del análisis de casos

Se les aplicó cuatro evaluaciones en los últimos tres meses del curso, en las que se incluyeron algunos casos reales para su análisis, relacionados con los temas investigados.

4. Resultados

Los resultados obtenidos en la implementación de todas las actividades que contempló la intervención, se resumen seguidamente.

4.1. Investigación grupal sobre la problemática del FEES

Se logró que los 36 estudiantes participaran en foros de discusión, unos en foros presenciales y otros en foros virtuales y con el trabajo desarrollado se tuvo una participación de aproximadamente 20 estudiantes del grupo en una actividad masiva, organizada por las cuatro universidades públicas, en los últimos días de la negociación. Se generaron doce investigaciones grupales sobre el tema *El papel de las universidades públicas de Costa Rica, su aporte al desarrollo del país y sus fuentes de financiamiento*, de las cuales tres fueron expuestas y evaluadas en clase; la siguiente tabla muestra los números de fuentes de información consultadas por los estudiantes.

GRUPO	Libros y documentos consultados	Fuentes de internet consultadas
1	9	1
2	2	8
3	4	6
4	10	5
5	3	6
6	7	5
7	10	5
8	11	5
9	4	2
10	3	12
11	6	7
12	8	6

4.2. Investigación individual para autoevaluación de talentos

Se desarrollaron 36 análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a nivel personal (FODA personal), además se realizaron 36 consultas para evaluar los talentos a nivel individual que generaron 36 reportes, de ambos trabajos cinco fueron expuestos en la clase.

De la revisión de todos esos trabajos se evidenció, por una parte, la dificultad que tienen algunas personas para detectar sus fortalezas y oportunidades, más que sus debilidades y amenazas, hecho que reafirma la visión poco positiva hacia las situaciones y decisiones que deben tomar día a día; por otra parte se logró concluir que aproximadamente un 40% de los estudiantes desconocían uno o varios de los talentos reconocidos por las personas consultadas, cinco estudiantes manifestaron que al iniciar el ejercicio no encontraban ningún talento personal y la mayoría en la reflexión final se mostraron preocupados por la forma en que habían utilizado parte de su potencial, pero a la vez muy motivados por el panorama positivo que se les generó al concluir la tarea.

4.3. Investigación grupal con base en notas técnicas

Se generaron seis investigaciones utilizando como fuente la biblioteca de la Harvard Business School, de ésta los estudiantes seleccionaron artículos de la revista gerencial *Harvard Business Review*, producidos

en los años 2008 y 2009, por expertos en los temas, finalmente los temas analizados fueron:

- Los siete pecados capitales de la evaluación del desempeño
- Gestión del talento humano
- La empresa con sentido
- Gestionar el capital humano en momentos de incertidumbre
- Cómo dirigir a las nuevas generaciones de profesionales
- Se puede transferir el talento de los mejores?

Todos los trabajos fueron expuestos en la clase y cada una de estas exposiciones se cerraba con un foro de discusión para analizar la teoría aplicada a las situaciones o casos reales presentados por los expertos, así como las estrategias innovadoras creadas por algunas empresas, para fortalecer los procesos que conforman la gestión del talento humano.

4.4. Conferencia sobre complejidad e innovación

Esta conferencia fue impartida a un auditorio de 245 estudiantes de los 9 grupos que conformaron la cátedra, entre los que se encontraban 32 del grupo en el que se desarrolló la intervención, en ésta los expositores plantearon y analizaron el entorno complejo que rodea a todas las organizaciones en el mundo, principios para gestionar la incertidumbre, la información y los significados, así como los nuevos enfoques de gestión de las organizaciones que promueven la innovación y la creación del conocimiento en el área de talento humano. Toda la disertación se apoyó en estrategias implementadas por varias organizaciones que operan a nivel internacional y los resultados que han logrado.

Los estudiantes del grupo que asistieron generaron 32 reportes, que incluían un análisis de lo expuesto y una reflexión final asociada con los temas vistos en la clase e investigados por ellos mismos, para las otras tareas asignadas.

4.5. Investigación grupal de campo

Se desarrollaron y expusieron 6 proyectos de investigación que involucraron a varias empresas costarricenses y su gestión en las áreas de talento humano y responsabilidad social empresarial. Cada investigación fue respaldada con fuentes bibliográficas, información de sitios de internet y entrevistas a ejecutivos o empresarios. Para este trabajo se les exigió un mínimo de cinco fuentes bibliográficas y una estructura que incluía, entre otras cosas, una contextualización con marco teórico, análisis de los resultados obtenidos y una propuesta innovadora para mejorar la gestión.

El siguiente cuadro muestra el resumen de los temas investigados, así como el número de las diversas fuentes que respaldaron la investigación.

TRABAJOS DE CAMPO DESARROLLADOS

TEMA INVESTIGADO	LIBROS CONSULTADOS	FUENTES DE INTERNET	PERSONAS ENTREVISTADAS	ORGANIZACIONES INVESTIGADAS
Ética y valores empresariales	5	4	1	1
Responsabilidad social empresarial	5	4	2	2
Estilo gerencial femenino	6	1	2	2
Reclutamiento on line Capacitación on line	7	6	1	3
Evaluación del desempeño	5	9	2	1
Programas de incentivos	5	4	3	1
TOTAL	33	28	11	10

4.6. Uso de algunas tecnologías de información y comunicación

Todos los estudiantes que conformaron el grupo se apoyaron en la plataforma virtual de la Universidad, para la comunicación, consulta, exposición y análisis de distintos temas, también la mayoría participaron en foros virtuales por medio de las redes sociales y el sistema de Skype o Messenger. La fortaleza que se evidencia en este campo es que todos los estudiantes del grupo en estudio, tienen acceso a computadora e internet.

5. Análisis de los resultados

Los resultados de las distintas actividades que conformaron la intervención fueron de suma importancia y congruentes con el objetivo planteado, en términos generales se logró evidenciar la necesidad y el beneficio que produce la incorporación de la investigación en el proceso enseñanza aprendizaje, no solo para los estudiantes, sino también para los docentes, si se desea desarrollar el pensamiento crítico y muy especialmente el cuestionamiento de la teoría que reciben, para encontrar opciones innovadoras orientadas a la atención de problemas o situaciones especiales en la gestión de las empresas y hasta en el plano personal. En resumen se puede evidenciar algunos logros concretos desde varias perspectivas:

- Se abrieron espacios y se facilitó una estrategia para que los estudiantes solventaran el problema de confusión y desinformación, alrededor de una temática y una situación que los afectaba directamente en su proceso de formación como profesionales, lo cual les permitió asumir una posición responsable y más objetiva para defender sus propios intereses, todo esto en lo que se refirió a la negociación del FEES.
- Apertura de espacios para la autoevaluación y la reflexión individual, sobre talentos personales y potencial creativo.
- Se les ofreció a los estudiantes una opción de investigación, en alianza con una de las universidades más prestigiosas del mundo, para que lograran no solo complementar lo recibido en clase, sino también conocer nuevas formas de gestión en organizaciones de distintas

latitudes del mundo, por medio del análisis de notas técnicas.

- Los estudiantes tuvieron la oportunidad de conocer concretamente las experiencias vividas por importantes organizaciones internacionales, evaluar su cultura y las distintas formas de generación del conocimiento, principalmente para la creación de ideas innovadoras en la gestión del talento humano.
- Se evidenció la capacidad de los estudiantes para identificar, describir y priorizar problemas en la gestión del talento humano de una organización.
- Se constató la capacidad de los estudiantes para formular y sustentar criterios de decisión para la selección de alternativas de solución a problemas identificados.
- Conocimiento y análisis de personas y empresas que constituyen para los estudiantes un testimonio de innovación en el campo empresarial.
- Con los trabajos de campo desarrollados, se generaron por parte de los estudiantes propuestas con importantes grados de innovación, específicamente para seis organizaciones costarricenses, que fueron bien evaluadas, sobre todo por el valor agregado que podrían suministrar en la gestión del talento humano.
- Con todas las investigaciones desarrolladas, se logró que el estudiante asociara directamente hechos o realidades con la teoría y de esa forma cuestionara, en los casos que correspondía, el conocimiento adquirido en el curso.
- El uso de las distintas opciones en tecnologías de información y comunicación por parte de los estudiantes facilitó el desarrollo exitoso de las distintas actividades de la intervención.
- Todo lo experimentado por los estudiantes en el desarrollo de las diversas investigaciones, redundó en una mayor motivación demostrada en una participación activa en cada uno de los foros de discusión y en las exposiciones.

Por otra parte, después de la exposición y revisión detallada de todos los trabajos de investigación, se puede mencionar los siguientes saberes esenciales que quedaron demostrados en la mayoría de los estudiantes:

- Saber ser:
 - Apertura mental y respeto por las diferencias de opiniones
 - Independencia con una actitud crítica y constructiva
 - Disposición favorable a la investigación
 - Disposición favorable a la innovación

- Saber conocer:
 - Las diferentes fases que conforman el proceso de Gestión del talento humano.
 - La realidad que enmarca la convivencia de las personas y las organizaciones.
 - El rol de la cultura en el comportamiento individual y de las organizaciones.
 - Estrategias y técnicas para la descripción y el análisis de problemas.
 - Algunas técnicas para la recolección y organización de datos e información.

- Saber hacer:
 - Toma decisiones centradas, en primer término, en las personas.
 - Identifica situaciones o problemas que requieren una investigación.
 - Uso de las herramientas adecuadas para cada tipo de investigación.
 - Análisis e interpretación de la información obtenida.
 - Estructuración adecuada de los informes obtenidos en la investigación.
 - Propuestas para promover la investigación individual y organizacional (en el área de talento humano) como respaldo a la solución de problemas.

Los recursos que se requirieron para implementar la estrategia fueron muy importantes pero de muy bajo costo financiero marginal, ya que se disponía de una excelente plataforma virtual a nivel de la Universidad y de la Facultad y con los medios del entorno, además los espacios físicos para el desarrollo de algunas actividades ya se tenían. El recurso humano, fundamental en el proceso, fue de fácil acceso y brindaron un gran apoyo por el buen grado de vinculación y contactos que tiene la Escuela con diferentes sectores y organizaciones de la comunidad nacional.

En síntesis, la estrategia no tuvo mayores obstáculos para plantearla y llevarla a cabo, aunque se encontraron algunas limitaciones difíciles de solventar dado que entre éstas estaban el tiempo disponible para aplicarla, ya que solo fueron cuatro meses, y a pesar de que se evidenció un uso adecuado de algunas herramientas de consulta, la ausencia de conocimientos en metodologías de investigación en un grupo importante de estudiantes, no permitió otras consultas más detalladas a nivel de los colaboradores de las empresas investigadas, que hubiera validado mejor los resultados obtenidos. No obstante lo anterior, si tomamos en cuenta las fuentes utilizadas, está claro que los estudiantes lograron distinguir la importancia y beneficios de ir más allá de las fuentes bibliográficas tradicionales y las que se encuentran en la red internet.

Dado que la intervención se diseñó cuando ya había iniciado el curso lectivo, no hubo una encuesta de entrada para hacer un diagnóstico sobre el grado de conocimiento y disposición de los estudiantes, con respecto a su experiencia en los campos de la investigación y la innovación asociados a su proceso de formación, de manera que tampoco se consideró una encuesta de salida para validar con mayor respaldo los resultados de todas las actividades desarrolladas. Tampoco hubo tiempo para compartir la estrategia con otros profesores de la cátedra para hacer una evaluación conjunta, sin embargo se tiene programado para el segundo ciclo de este año 2011, llevar a cabo una reunión de trabajo para analizar la intervención aplicada y adoptarla, con las mejoras que se consideren convenientes, para varios grupos

que se impartan en ese segundo semestre.

6. Conclusiones y recomendaciones

Con base en lo expuesto anteriormente, se presentan seguidamente las principales conclusiones y recomendaciones complementarias.

6.1. Conclusiones:

Tomando en cuenta los resultados de las distintas actividades llevadas a cabo dentro de la intervención y además los resultados de las evaluaciones aplicadas a los estudiantes, se rescatan las siguientes conclusiones:

- La investigación y la innovación son ejes esenciales en el proceso enseñanza-aprendizaje, para lograr una formación integral de los administradores y fortalecer en ellos la actitud crítica y constructiva, así como la capacidad de tomar decisiones adecuadas con el grado de innovación que demanda el entorno.
- Sin duda alguna todavía los procesos enseñanza-aprendizaje en el área de administración, no están vinculando debidamente la investigación y el fomento a la innovación, como ejes para fortalecer la formación integral de los estudiantes.
- Se logró una mayor concientización por parte de los estudiantes, de la necesidad de incorporar más investigación y de diseñar opciones innovadoras en los esquemas de análisis y búsqueda de soluciones a los problemas que enfrentan las organizaciones, especialmente en el área del talento humano.
- También varias de las actividades realizadas, permitieron un mayor acercamiento de los estudiantes a la realidad nacional y empresarial y agregar información para respaldar mejor sus posiciones y criterios, ante temas y situaciones trascendentales para su formación.
- Se notó motivación e interés en los estudiantes por el enfoque y acciones de la estrategia y sin duda alguna se evidenció en muchos de los trabajos el potencial y la disposición por encontrar diversas fuentes de información, que les permitiera reforzar sus análisis y criterios, así como conocer nuevas formas de gestión aplicadas por empresas de larga trayectoria y prestigio.
- Se evidenció la viabilidad de vincular la investigación y la innovación a los procesos enseñanza-aprendizaje para la formación de administradores, no solo para cuestionar la teoría, sino también para la mejor comprensión de las situaciones que enfrentan las organizaciones actuales y así aumentar la capacidad creativa en la toma de decisiones.
- Quedó demostrado la importancia que tiene el uso de las últimas tecnologías de información y comunicación en los procesos de investigación, así como en la búsqueda de opciones innovadoras para la resolución de los problemas en la gestión del talento humano.
- Es importante destacar el número y diversidad de fuentes de información que aprovecharon los estudiantes para llevar a cabo sus investigaciones, lo que demostró la disposición y motivación por reforzar el análisis y respaldar mejor sus propuestas de solución.

- Se logró que los estudiantes observaran gran parte de la teoría suministrada en el curso, aplicada a la gestión de varias empresas o instituciones del entorno nacional e internacional y de esa forma fortalecer su criterio para cuestionar formas tradicionales de gestión y constatar la necesidad de la innovación en este campo del talento humano.
- Por limitaciones de tiempo no se pudo aplicar la estrategia a más grupos de la cátedra, ni hacer una mejor evaluación de las actividades, sin embargo se dejaron sentadas las bases y la guía para aplicar de nuevo la estrategia de cambio a varios grupos de este curso evaluado, en el segundo semestre del 2011.
- La intervención no tuvo mayores obstáculos para ser implementada y su costo marginal no fue relevante, dado que se disponían de los recursos materiales y humanos requeridos. Sin embargo, además de la limitación del tiempo, se encontró un vacío de conocimientos en metodologías de investigación, dado que dentro del plan de estudios que los estudiantes llevan, no existe un curso relacionado, ni el tema como parte de los contenidos de otros cursos.

6.2. Recomendaciones

Considerando lo expuesto y analizado en todo el trabajo, se presentan las siguientes recomendaciones complementarias:

- Se considera importante definir como ejes fundamentales para las intervenciones en el aula, independientemente del curso que se trate, la investigación y la innovación para lograr la formación integral de los administradores y que su perfil se ajuste a las necesidades de soluciones innovadoras, adaptadas al entorno cambiante en el que se encuentran las organizaciones.
- Se estima necesario la incorporación del tema metodologías de investigación dentro de los planes de estudios para la formación de administradores, ya sea como un curso dentro de los primeros ciclos, o bien como parte de los contenidos de los cursos que tendrán dentro de sus actividades trabajos de investigación.
- Para los próximos grupos del segundo semestre 2011 en los que se aplicará de nuevo la intervención, se sugiere la preparación de guías más detalladas por parte de los profesores para cada trabajo de investigación que se asigne, que incluyan modelos de instrumentos para los diferentes procesos de consulta. Además sería importante la organización de al menos dos charlas sobre el tema de metodologías de investigación, dado que todavía esos estudiantes no han recibido teoría sobre ese tema.
- Para fortalecer la investigación por medio de artículos o notas técnicas actuales, elaboradas por los expertos y empresarios a nivel internacional, se recomienda que la Escuela consolide nuevas alianzas con universidades de prestigio, especialmente a nivel latinoamericano.
- Es importante y conveniente divulgar la intervención y sus resultados a nivel de todos los profesores de la cátedra y de la Escuela, para aprovechar los esfuerzos desplegados y así generar un mayor valor agregado en el proceso enseñanza-aprendizaje, para la formación de administradores.

7. Referencias

- Gros, Begoña (2006). *Tendencias actuales de la investigación en docencia universitaria*. Barcelona – España. Instituto de Ciencias de la Educación, Universidad de Barcelona.
- Jenkins, Alan – Healey, Mick – Zetter, Roger (2007). *Vínculo entre la docencia y la investigación en las disciplinas y departamentos*. Inglaterra. The Higher Education Academy.
- Malo, Salvador (2009). *La innovación y la investigación: sustentos y propósitos de la educación universitaria – Diseño de tareas y experiencias de aprendizaje que favorezcan el pensamiento independiente y crítico en los estudiantes*. México. Instituto Mexicano para la Competitividad y Aseguramiento de la Calidad en la Educación y en el Trabajo, S.C.
- Universidad de Costa Rica. (2010). *Informe anual de la Rectora 2009-2010*. San José, Costa Rica: Rectoría, Universidad de Costa Rica.
- Universidad de Costa Rica. <http://www.ucr.ac.cr>
- Aprendizaje, Investigación e Innovación. The 2009 World Conference on Higher Education. <http://www.unesco.org>