



# MOTIVACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL AULA UNIVERSITARIA

## Experiencias docentes innovadoras en el área de mercadeo dentro de la Administración de Negocios

*Motivation and communication in the university classroom innovate teaching. Experiences in the area of marketing in Business Administration*

**Tec Empresarial,**  
**Noviembre 2014 - Marzo 2015**  
**Vol 8 Num 3 / p.19-28.**

**Leonardo Arroyo García**  
**arleonardo@gmail.com**

*Licenciado en Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo por la Universidad de Costa Rica. Docente e investigador de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica.*

**María del Pilar Zeledón Ruiz**  
**maria.zeledon@ucr.ac.cr**

*Doctora en Educación y Democracia con Mención Europea por la Universidad de Barcelona (España) y la Universidad de Glasgow (Escocia). Catedrática, profesora e investigadora de la Escuela de Administración de Negocios y del Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas, de la Universidad de Costa Rica.*

- **Recepción del artículo:** 4 febrero, 2014.
- **Aprobación del artículo:** 2 septiembre, 2014.

<sup>1</sup> Entendemos por "aula" el hábitat donde se desarrolla la experiencia formativa; el contexto físico-espacial y pedagógico-didáctico que cataliza o media la intencionalidad educativa en la interacción docente-estudiante para la construcción de aprendizajes significativos, pertinentes y relevantes.

<sup>2</sup> Este proyecto está inscrito en la Vicerrectoría de Investigación de la UCR bajo el número 221-B2-354, en donde los coautores de este artículo son miembros del equipo de investigación.

<sup>3</sup> Cfr. Delors, J. (1996). Informe Delors. La educación encierra un tesoro. Madrid: UNESCO-Santillana

### ABSTRACT

The university classroom becomes an educational setting where motivation and communication combine to invigorate teaching management and encourage in students a greater involvement and commitment to their personal and academic development. Getting our students to construct meaningful learning by autonomous learning process that will generate interest, willingness, enjoyment and co-responsibility, involves mediation by teachers while showing dedication and passion for teaching.

The aim of this paper is to present a first preview of the results obtained in the research "Communication Management for continuous improvement from the contributions of Marketing. The case of the School of Business Administration (UCR) " that

**Keywords:** Communication, Process Communication, college classroom, teacher-student relationship, Motivation, Innovative Experiences, Marketing, Business Administration, University of Costa Rica

### RESUMEN

El aula<sup>1</sup> universitaria se convierte en un escenario educativo donde la motivación y la comunicación se conjugan para dinamizar la gestión docente y propiciar en la comunidad estudiantil una mayor implicación y compromiso en su desarrollo personal y académico. Lograr que ellos construyan aprendizajes significativos mediante un proceso formativo autónomo que les genere interés, disposición, disfrute y corresponsabilidad implica una mediación por parte del profesorado que evidencie entrega y pasión por la docencia.

El objetivo de este artículo es presentar un primer avance de los resultados obtenidos en el marco del Proyecto "Gestión de la comunicación para la mejora continua desde los aportes de la mercadotecnia. El caso de la Escuela de Administración de Negocios"<sup>2</sup> que nos permita socializar las buenas prácticas

**Palabras clave:** Comunicación, proceso de comunicación, aula universitaria, relación profesor-estudiante, motivación, experiencias innovadoras, mercadeo, administración de negocios, Universidad de Costa Rica

allows us to socialize the good teaching practices that develop in two of the courses of the Department of Marketing in the School of Business Administration at the University of Costa Rica: Principles of Marketing (DN 0320) and Advertising and Promotions (DN-0321). In them, teaching and applied research are articulated, in order to reaffirm the importance of human formation within the academic, impregnated by the cooperative work, reflection, research, and specially assertive communication; which becomes, in a strategic component to not only learn to be better people and professionals, but also as scaffolding for the transformation of academic, professional, economic and social settings that are required for quality higher education.

docentes que se desarrollan en dos de los cursos del área de Mercadeo de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica: Principios de Mercadeo (DN-0320) y Publicidad y Promociones (DN-0321). En ellos se articula la docencia y la investigación aplicada con el propósito de reafirmar la importancia de una formación humana integral dentro del quehacer académico, impregnada por el trabajo cooperativo, la reflexión, la investigación y, especialmente, por la comunicación asertiva, la cual se convierte en un componente estratégico para aprender a ser<sup>3</sup> no sólo mejores personas y profesionales, sino andamiajes para la transformación de los escenarios académicos, profesionales, económicos y sociales que se requieren para una educación superior de calidad.





### >> INTRODUCCIÓN

El aula universitaria se convierte en un escenario educativo donde la motivación y la comunicación se conjugan para dinamizar la gestión docente y propiciar, en el alumnado, una mayor implicación y compromiso por su desarrollo personal y académico. Lograr que nuestros estudiantes construyan aprendizajes significativos mediante un proceso formativo autónomo que les genere interés, disposición, disfrute y corresponsabilidad implica una mediación por parte del profesorado que evidencie entrega y pasión por la docencia. La indagación, el análisis y la investigación permanente, articulados al quehacer pedagógico, se convierten en uno de los grandes retos para la educación superior hoy en día.

En este sentido, desde el enfoque constructivista, el aprendizaje se convierte en un proceso activo, dinámico, pertinente y problematizador que se configura a partir de las estructuras conceptuales y experienciales previas, de tal manera que, posibilita la formación del sujeto, complejo e integral. En consecuencia, el papel del docente dentro de esta perspectiva se asume como un gestor que,

...confía en la capacidad de sus alumnos para encontrar respuestas a las preguntas y soluciones a los problemas, por tanto fomenta la autonomía moral y cognitiva. Enseña a partir de problemas que tienen

significado y por ello hace diagnósticos de los problemas, necesidades, intereses y recursos tanto de los alumnos como del entorno (Garzón y Vivas, 1999, p.3).

Por lo tanto, la evaluación se transforma en algo más allá de la visión tradicional que la considera como una simple aplicación de un examen bajo el soporte de un texto único. Mediante un enfoque constructivista, se pretende que el aprendizaje sea “un acto de crecimiento y desarrollo en libertad” (Garzón y Vivas, 1999, p.4).

### FORMACION, MOTIVACION Y COMUNICACIÓN EN EL QUEHACER UNIVERSITARIO

Coincidimos con Escribano (1995) en que, en el ámbito universitario, siguen vigentes las tesis de Ortega y Gasset (1991) sobre la misión que se le otorga a las universidades. A saber: **a)** formar a profesionales facultativos que la sociedad reclama; **b)** ser la difusora y depositaria de la cultura de su tiempo; y **c)** producir nueva ciencia y formar científicos.

De esta manera, la formación integral de nuestros estudiantes debe inspirarse en estos postulados y enfocarse, como lo explica Escribano (1995), en la formación de personas más humanistas, cooperativas, reflexivas e investigadoras, en donde la comunicación desempeña un papel esencial en estos procesos.

**Humanistas** porque procuran una coherencia entre su forma de pensar, sus sentimientos y afectos, su discurso y la actuación que manifiestan. Su desempeño se articula con los principios y valores que sustentan, desde una visión crítica de la realidad. Además, se comprometen con la mejora y la transformación de los entornos por los que transitan mediante la aplicación de sus saberes, experiencias y habilidades.

**Cooperativos**, por cuanto esa transformación no se hace en solitario, sino mediante un trabajo en equipo, donde se conjugan los aportes de cada miembro en la búsqueda de soluciones asertivas y visionarias.

**Reflexivos**, pues la formación universitaria debe favorecer el desarrollo de estrategias y prácticas que inviten al análisis crítico, la valoración de las distintas situaciones, el juicio sobre el impacto que generan las decisiones que se asumen, entre otras posibilidades que impliquen una introspección de las actuaciones humanas.

**Investigadores**, y agregaríamos **innovadores**, capaces de no sólo indagar lo que sucede, lo que les genera inquietud, lo que les plantea un problema y la necesidad de buscar soluciones pertinentes, sino también de emprender nuevas acciones para generar saberes que logren mejorar la realidad humana, social y económica de su entorno (Escribano, 1995; Mandiola, 2010).

Ahora bien, a pesar de las limitaciones que a diario se encuentran dentro del trabajo universitario, es necesario abrir algunas vías alternativas para impregnarle a esta labor aquellos ingredientes básicos que nutran y animen los procesos de aprendizaje-enseñanza y contribuyan asertivamente en la formación integral de los estudiantes.

Christopher Day (2006), catedrático en Educación y codirector del *Centre for Teachers and School Development* de la Universidad de Nottingham, señala:

Los docentes eficaces tienen pasión por su asignatura, pasión por sus alumnos y la creencia apasionada en que su Yo y su forma de enseñar pueden influir positivamente en la vida de sus alumnos, tanto en el momento de la enseñanza como en días, semanas, meses e, incluso, años más

## La capacidad que un docente manifiesta para no sólo convertirse en un facilitador o mediador de los aprendizajes, sino, sobre todo, en un formador que motiva e impacta a sus estudiantes con experiencias innovadoras, se traduce en una evidencia de lo que significa un trabajo de calidad y excelencia en la práctica pedagógica a nivel universitario

tarde... estar apasionado por enseñar no consiste sólo en manifestar entusiasmo, sino también en llevarlo a la práctica de manera inteligente, fundado en unos principios y orientado por unos valores (Day, 2006, p. 28).

La pasión está asociada a las cualidades que los docentes eficientes manifiestan en su quehacer cotidiano, y se conecta estrechamente con los procesos motivacionales que guían su actuación. Para Abarca (1995, p.3) la motivación como proceso está constituida por necesidades, intereses y motivos. No nace con nosotros sino, más bien, se desarrolla en el contexto donde cada uno se desenvuelve. De esta manera, el docente debe observar con atención las variaciones del proceso motivacional del estudiante y facilitarle experiencias de aprendizaje que le resulten autogratificantes, más que derivadas de condicionantes externos.

Desde esta perspectiva, existen algunos factores que favorecen el proceso motivacional en el aula, tales como: **a)** el enlace entre conocimientos previos y nuevos conocimientos; **b)** el significado del material para el alumno (diferenciación progresiva y reconciliación integradora); **c)** la organización de la experiencia de aprendizaje; **d)** el grado de expectativa o reto; y **e)** las características del objeto de estudio (Abarca, 1995).

En este sentido, hay actitudes-meta<sup>5</sup> (Zeledón y Chavarría, 2000) que el profesorado puede ir desarrollando paulatinamente

como parte de una autorreflexión crítica para descubrir las ventajas que se derivan de un cambio de mirada en su actuación docente. Entre ellas podemos mencionar:

1. Utilizar un lenguaje que favorezca la interacción, el diálogo, la empatía y la inclusividad, en un clima de respeto a la integridad de cada persona. El tono y volumen de la voz, así como la articulación y estructuración de los mensajes, despiertan en los estudiantes una actitud de mayor o menor interés por lo que aprenden.

2. Escuchar con atención a los estudiantes donde se evidencie con los gestos que se trata de comprender, apoyar o atender sus argumentaciones, preguntas y consideraciones.

3. Reconocer los distintos estilos de aprendizaje de los estudiantes y animarles a desarrollar todas sus potencialidades, de tal manera que, pueda valorar cuáles son las condiciones educativas más propicias para favorecer su aprendizaje.

4. Relacionar el aprendizaje con la experiencia, que permita encontrarle sentido a todo lo que aprendan y posibilite la apropiación de saberes más permanentes derivados de sus andamios cognitivos<sup>6</sup>.

5. Animar a los estudiantes a responsabilizarse de su propio aprendizaje para asumir un compromiso con la búsqueda y apropiación de nuevos conocimientos y experiencias, así como para que logren trabajar colaborativamente con otros.

6. Mantener un ambiente de clase ordenado, donde se respeten unas normas básicas que posibiliten el desarrollo del plan de trabajo. Algunas de estas normas que se pueden consensuar con el grupo de estudiantes al iniciar el curso son las siguientes: *levantar la mano para pedir la palabra, escuchar con atención a quien se le ha otorgado el uso de la palabra, esperar turno, atender el celular sólo en casos de emergencia, de lo contrario, apagarlo mientras se desarrolla la clase, utilizar la computadora como soporte al desarrollo del trabajo en el aula, entre otros.*

7. Mostrar un buen dominio de la materia que enseña, de tal manera que pueda orientar el proceso de aprendizaje con claridad y profundidad, tanto a nivel teórico-conceptual, como didáctico-pedagógico.

8. Crear ambientes de aprendizaje que estimulen el entusiasmo de sus estudiantes por aprender y les posibilite dar lo mejor de sí mismos para apoyar la dinámica de trabajo planteada. Esto implica ofrecer experiencias de aprendizaje innovadoras, que les permita a los alumnos desarrollar su talento y creatividad, así como visualizar las potencialidades de los diferentes compañeros de clase para desarrollar habilidades en la conformación de equipos de alto rendimiento.

9. Manifestar un buen sentido del humor que libere la tensión, el estrés y la rigidez de algunos procesos y momentos. Un dicho, ocurrencia o pequeña historia con fines cómicos puede oxigenar el ambiente para >>

<sup>4</sup> Desde la Teoría de Aprendizaje Significativo, se hace énfasis en dos importantes procesos que se articulan en la aprehensión de nuevos saberes: diferenciación progresiva y reconciliación integradora. El primero se refiere a la jerarquía de conceptos o proposiciones que poco a poco van emergiendo como ideas nuevas en la asimilación de los aprendizajes y se distinguen de las ideas previas por cuanto se reelaboran y modifican constantemente, adquiriendo nuevos significados. El segundo se presenta cuando las ideas son reconocidas e incorporadas en la estructura cognitiva, lo que posibilita una nueva organización y un nuevo aprendizaje (Ausubel, Novak y Hanesian, 1983).

<sup>5</sup> Las actitudes son "predisposiciones estables a valorar de una forma y actuar en consecuencia. En fin, son el resultado de la influencia en nosotros de los valores" (Alcántara, 1988, citado por Zeledón y Chavarría, 2000, p.53). Por lo tanto, cuando se están construyendo las listas de actitudes que expresan valores elegidos, por lo general, las personas suelen decir "en este asunto, no soy muy bueno, debo corregirme, tengo que mejorar". Estas son las actitudes metas, las que elegimos para mejorar, para reforzarlas y, por ese medio, reforzar también la vivencia del valor (Zeledón y Chavarría, 2000, p.14).

<sup>6</sup> En la década de los setenta, Wood, Bruner y Ross (1976) propusieron este término, de manera metafórica, para describir la intervención efectiva de un compañero, un adulto o una persona experta durante el proceso de aprendizaje de otra (McLoughlin, Winnipis y Oliver, 2000).

>> retomar energía y reorientar el trabajo.

10. Mantener las vías de comunicación abiertas entre el profesor y los estudiantes, más allá de las horas de clase, preferiblemente en un horario de atención específico en el que se utilice no sólo la consulta presencial, sino que se aprovechen medios tales como: correo electrónico, teléfono, Skype, chat, Facebook, blogs, entre otros.

Por lo tanto, la tarea del docente universitario se orienta a “formar” más que a “informar” o “enseñar”, por cuanto implica un compromiso ético y deontológico<sup>7</sup> en torno a su labor educativa; tener, como bien lo indica Van Mannen (1995), un “tacto pedagógico” que permita una conexión entre lo cognitivo, lo volitivo<sup>8</sup> y lo emocional. Esto implica manifestar:

a) Sensibilidad para interpretar los pesamientos, las ideas, los sentimientos y los deseos internos de los estudiantes a partir de “pistas directas o indirectas”, como gestos, expresiones orales y escritas, lenguaje corporal, entre otros; es decir, desarrollar la capacidad de “observar” o “reconocer”, inmediata o fácilmente, los motivos o las relaciones de causa y efecto en diversas actitudes (bostezos, estiramientos de brazos, ojos cerrados, miradas divagantes, entre otros).

b) Capacidad de interpretar la importancia psicológica y social de las características de la vida interior del alumnado, por ejemplo, la significación más profunda de la tristeza, la frustración, el interés, la dificultad, la ternura, el humor, la disciplina.

c) Aptitud para manifestar un sentido adecuado de los niveles de reacción, los límites y el equilibrio; saber hasta dónde presionar, hasta dónde acercarse a los estudiantes, cómo generar empatía que tienda “puentes” para lograr cambios favorables en ellos.

d) Intuición moral, sentir al instante qué hay que hacer a partir de la comprensión pedagógica perceptiva de la naturaleza y las circunstancias de los estudiantes (Van

Manen, 1995, pp.44-45).

Adicionalmente, es importante enfatizar que la **educación es un proceso interactivo de comunicación**, en donde el docente y los estudiantes<sup>9</sup>:

1) **Codifican y decodifican mensajes:** es decir, son emisores y receptores al mismo tiempo. Cada uno elabora e interpreta los mensajes en forma continua, al hablar y responder, escuchar y contestar.

2) **Participan en la toma de funciones y retroalimentación:** cada uno decodifica los mensajes y codifica las respuestas. De esta manera, tanto el profesor como el estudiante, mientras hablan, evalúan simultáneamente la respuesta del que escucha con base en la retroalimentación y, consecuentemente, pueden modificar partes del mensaje al tiempo que esta retroalimentación se transmite.

3) **Están influidos por actos previos de comunicación:** lo que el docente o el estudiante dice y la forma en que responde durante este intercambio depende en gran medida de lo que haya expresado anteriormente. Esto significa que la codificación, decodificación e interpretación de mensajes es una extensión del contenido que se haya transmitido de manera previa.

4) **Están influidos por los ambientes físicos, dentro de los cuales sucede su comunicación:** en este sentido, el aula universitaria o los escenarios o lugares donde se desarrollan los procesos formativos (organizaciones, empresas, entre otros). Estos lugares influyen en el qué y el cómo se transmite los mensajes.

5) **Están influidos por la situación sociocultural donde se da la comunicación:** lo que se dice, a quién y en qué forma depende de condiciones socioculturales que permean los mensajes, según las reglas de comportamiento establecidas. Por ejemplo, la manera en cómo se comunica el docente con un estudiante en el aula es muy diferente de la forma en que se comunican los estudiantes entre sí (si están en el aula, o en un entorno distinto).

6) **Están influidos por la relación que existe entre ellos:** el tipo de relación social que tiene el docente y el estudiante puede influir, de forma significativa, el contenido de los mensajes, la manera en que se transmiten y se reciben. Así, las expectativas sociales y reglas de relaciones dan sentido a diferentes aspectos de la transacción. Este Modelo Interactivo de Comunicación, según DeFleur (2005), se ilustra en la figura 1.

Como se puede evidenciar en la figura 1, esta comunicación interactiva permite que los actores del hecho educativo (docente-estudiante) se conviertan en comunicadores, es decir, que respondan uno al otro, inicien mensajes al mismo tiempo y envíen respuestas de ida y de vuelta. Esta *retroalimentación* indica que algún tipo de mensaje regresa al emisor, conforme la información que percibe e interpreta el receptor. De esta manera, la reciprocidad que se presenta en este modelo se percibe desde una simple expresión facial (sonreír, bostezar, fruncir el ceño, por ejemplo) hasta una afirmación o pregunta verbal en una conversación pedagógica.

La interacción que se genera entre cada uno de estos elementos del proceso de comunicación está influenciada, en gran medida, por la orientación que el docente otorgue a los métodos y estrategias utilizadas en clase. Si la guía es más activa, el papel del alumno como emisor aumenta, o si resulta más pasiva, disminuye. Por ejemplo, cuando gran parte de nuestros estudiantes no entiende las explicaciones del docente o reprueba el curso, conviene hacer una autorreflexión crítica de las actuaciones pedagógicas. Es posible que haya un grado de responsabilidad del estudiantado, pero también resulta prudente revisar cómo los docentes influimos, de alguna forma, en estos resultados.

En este sentido, el acto de la comunicación se convierte en una realidad compleja, de múltiples caras y aristas, con situaciones diversas al confrontar mensajes emitidos y comprendidos. En la figura 2 se pueden observar algunos factores que intervienen en este acto.

<sup>7</sup> La Deontología es la ciencia o tratado de los deberes y normas éticas, especialmente vinculadas al profesional dentro de una rama determinada.

<sup>8</sup> Lo volitivo hace referencia a los actos y fenómenos de la voluntad, es decir, a la facultad de hacer o no hacer una cosa.

<sup>9</sup> DeFleur (2005) hace énfasis en seis proposiciones básicas que caracterizan el modelo interactivo de comunicación, las cuales se adaptaron a la temática abordada en este artículo.

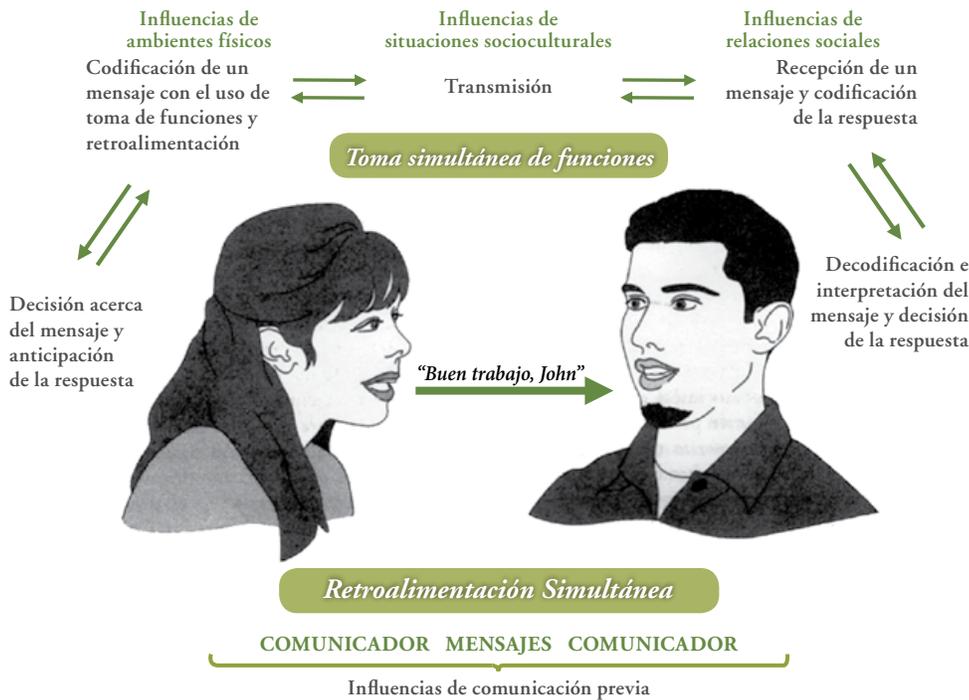


Figura 1: Modelo interactivo de la comunicación

Fuente: Defleur, 2005, p.18.

Como se puede derivar de la figura 2, se ratifica la regla de oro de la comunicación que enuncia que “no se puede no comunicar”. Continuamente, y no siempre de manera consciente, transmitimos a otros una serie de impresiones, percepciones e ideas mediante gestos, posturas corporales, tono de voz, expresiones lingüísticas u otros mecanismos. Por lo tanto, el docente universitario debe tener presente que:

- La comunicación no se improvisa, “se cons-

truye en la cotidianidad de la vida académica”. Requiere disposición, voluntad, esfuerzo y capacidad de quienes participan en un acto comunicativo.

- Existen estrategias y mecanismos pertinentes para descubrir lo que otros quieren decir, y para que los demás sepan lo que deseamos comunicar.
- Una comunicación efectiva requiere tiempo para aprender a comunicarse.
- La entonación y la intención que utiliza-

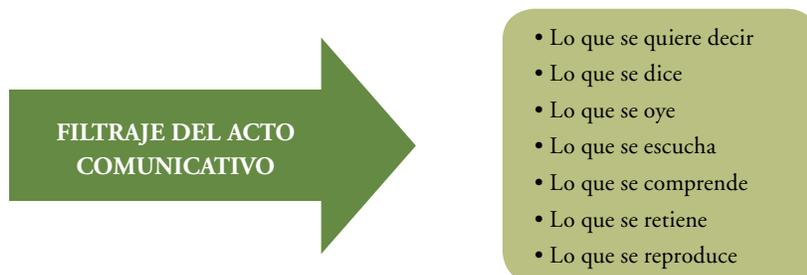


Figura 2: Factores que intervienen en el acto de la comunicación

Fuente: López, 2006, p. 78.

mos al comunicarnos puede cambiar sustantivamente el significado de nuestras palabras e influenciar las actitudes de los interlocutores (López, 2006, pp. 78-79).

De esta manera, la comunicación horizontal se perfila como aquella que facilita el retorno, la circularidad y la apertura al superar la mera transmisión y posibilitar el diálogo y la mutua interacción. En consecuencia, se favorece el paso de “espectador-pasivo-receptor a transmisor-participante-protagonista”.

Para ilustrar lo esbozado hasta aquí, se describen a continuación los aspectos relevantes de un proceso motivacional y comunicativo que se recogen de dos experiencias innovadoras dentro de la dinámica de trabajo docente en la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica, específicamente en el grupo 03 del curso *Principios de Mercadeo*, y en el grupo 05 del curso *Publicidad y Promoción*, de la carrera de Bach., y Lic., en Dirección de Empresas, durante el año 2012.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El enfoque tradicional en la enseñanza universitaria ha sido una constante en muchas escuelas de Administración de Negocios. En este sentido, el interés por replantear la dinámica del trabajo docente se convirtió en un eje motivador del cambio metodológico de los cursos de *Principios de Mercadeo*, así como de *Publicidad y Promociones* de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica. En este esfuerzo, se trató de integrar la innovación y la investigación en el aula, y se planteó el siguiente problema: *¿es posible articular la innovación docente y la investigación dentro de los cursos de Mercadeo mediante el desarrollo de metodologías de aprendizaje que motiven y favorezcan la comunicación asertiva en el aula?*

Dentro de esta perspectiva, se derivaron algunos subproblemas que orientaron los principales resultados que se esbozan en este trabajo, entre ellos: >>

- >> **a)** ¿Qué tipo de metodologías de aprendizaje dentro del área de Mercadeo motivan y favorecen la comunicación asertiva en el aula?
- b)** ¿Cuál es el papel del docente y de los estudiantes en el desarrollo de las metodologías de aprendizaje que articulan la innovación y la investigación en el aula?
- c)** ¿Cuáles son los principales logros o limitaciones que se derivan de esta experiencia académica?
- d)** ¿Qué aportes ofrece la articulación de la innovación docente y la investigación dentro del quehacer de las Escuelas de Administración de Negocios y, específicamente, en el ámbito de Mercadeo?

Las aproximaciones a la respuesta del problema principal y sus derivaciones se orientaron a partir de un proceso metodológico que de seguido se describe.

### METODOLOGÍA

Esta experiencia académica innovadora dentro de los cursos de Mercadeo se fundamenta en una metodología constructivista que promueve aprendizajes significativos (Ausubel et al, 1983; Díaz y Hernández, 2010), cooperativos y autónomos (Escribano, 1995) mediante la articulación de la docencia y la investigación en el desarrollo de los planes de mercadeo y en el proyecto “Adopta una pizarra”, dentro de los cursos *Principios de Mercadeo y Publicidad y Promociones*, grupo 05 y grupo 03, respectivamente. En este sentido, las fases para su planteamiento fueron las siguientes:

**I fase. Motivación por parte del profesor sobre la experiencia de aprendizaje propuesta.** Básicamente consistió en conectar a los estudiantes con casos reales de pequeñas empresas costarricenses relacionados con sus productos y servicios, o en su lugar, ideas de negocios de los mismos estudiantes. Se buscaba que el conocimiento teórico que se analiza en el aula pueda ser utilizado para resolver problemas de la cotidianidad mediante la experiencia práctica, lo que complementó el círculo del aprendizaje en el área de Mercadeo.

**II fase. Organización de los equipos de trabajo para el desarrollo del trabajo de investigación.** Como en cada uno de los cursos estaban matriculados cuarenta estudiantes, esto implicó formar ocho equipos de trabajo para realizar la investigación cuantitativa en el curso de *Principios de Mercadeo* (diseño y aplicación de una encuesta); mientras que en el curso *Publicidad y Promociones* se asumió un enfoque cualitativo (entrevistas semiestructuradas, observación sistemática y registro de información) que dio origen a las propuestas desarrolladas, como se analizará más adelante.

#### III fase. Selección del tema a investigar por parte de los equipos de trabajo.

Para desarrollar un plan de mercadeo, se buscaron productos o servicios de pequeñas empresas (Pymes) que no contaban con un departamento de mercadeo formalmente establecido, o que tenían limitaciones para su diseño. En el curso de *Publicidad y Promoción*, adicional a la estrategia de comunicación para los productos de las Pymes, se asignó, como segundo tema, desarrollar la imagen gráfica de la Escuela de Administración de Negocios, tarea que incluyó el desarrollo de una propuesta para elegir a la mascota de la Escuela<sup>10</sup>.

#### IV fase. Elaboración de los requerimientos para el desarrollo del trabajo por parte de los diferentes equipos y distribución de tareas.

El principal requerimiento fue considerar, en las propuestas, los hallazgos de las investigaciones desarrolladas en el primer curso (*Principios de Mercadeo*), las cuales fueron de carácter cuantitativo, y, en el segundo curso (*Publicidad y Promociones*), bajo un enfoque cualitativo como se especificó en la I fase. Los estudiantes aprendieron las técnicas en el aula y las aplicaron en el trabajo de campo que sirvió para el desarrollo de sus propuestas.

**V fase. Presentación de los avances de cada uno de los equipos de trabajo y realimentación por parte del profesor y de sus pares.** El desarrollo del Plan

de Mercadeo se hizo por medio de siete avances parciales que fueron revisados por el profesor con el propósito de facilitar el proceso de aprendizaje y buscar la calidad de la propuesta final que se le entregó a la Pymes. El Plan de Comunicación del curso de *Publicidad y Promociones* se construyó por medio de cuatro avances parciales que, de igual forma, fueron revisados por el profesor y corregidos por los mismos estudiantes, como una estrategia autorreflexiva y autoevaluativa. En consecuencia, el estudiante puede mejorar su calificación al presentar el avance corregido al profesor. El aprendizaje es lo fundamental y la calificación, el reconocimiento al esfuerzo realizado.

#### VI fase. Diseño del Plan de Mercadeo y de la pizarra interactiva.

El Plan de Mercadeo se construye en el curso de *Principios de Mercadeo*, se sigue el procedimiento definido por los profesores que integran la cátedra y los lineamientos de su respectivo coordinador. En este proceso los estudiantes investigan el entorno de los negocios y sus diferentes componentes; elaboran un análisis FODA, identifican los factores críticos para el éxito del negocio, establecen los objetivos del plan, elaboran las estrategias y tácticas, especifican el presupuesto e identifican la forma de realizar el control y monitoreo de resultados.

Por su parte, mediante las pizarras, los estudiantes pueden compartir con la comunidad universitaria los resultados de su quehacer, por cuanto estos medios son de vital importancia en la Cátedra de *Publicidad y Promociones*. Por medio de estos recursos, se practican y desarrollan las habilidades para codificar y decodificar mensajes, lo que les permite acercarse a la realidad laboral que en un futuro cercano tendrán que asumir, tales como: desarrollar mensajes para vallas de carreteras, paradas de autobuses, entre otros. La pizarra interactiva es un excelente medio para llevar la teoría a la práctica y desarrollar las habilidades necesarias de esta disciplina.

#### VII fase. Presentación y divulgación del

<sup>10</sup> Este último esfuerzo fue parte de los objetivos del Proyecto de Comunicación en el que se enmarca este artículo, pero que, por razones de espacio, no se puede detallar en profundidad en este momento, sino que se espera sea parte de otra producción científica en esta misma línea de trabajo.

## La tarea del docente universitario se orienta a “formar” más que a “informar” o “enseñar”, por cuanto implica un compromiso ético y deontológico en torno a su labor educativa

**trabajo realizado.** Al final del curso, la presentación del trabajo se realizó ante un panel de profesores invitados y los propietarios de las pequeñas empresas cuyos productos y servicios fueron objeto de estudio.

**VIII Evaluación de la experiencia.** Los resultados de esta experiencia académica la evalúan, en un primer momento, no sólo el profesor, sino sobre todo, los mismos estudiantes al finalizar el curso lectivo. Generalmente, los resultados de esta evaluación resultan muy favorables para todos los participantes por el nivel de participación y compromiso demostrado, así como por los aprendizajes obtenidos.

La segunda evaluación la realizan los propietarios o encargados de las pequeñas empresas (Pymes) que facilitan sus productos y servicios para ser objeto de estudio en un proceso investigativo.

### EXPERIENCIAS EXITOSAS DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

La articulación de la docencia, la investigación y la acción social dentro del quehacer académico se convierte en uno de los desafíos permanentes a los que se enfrenta el docente universitario. Sin embargo, existen evidencias pedagógicas de que esta articulación y complementariedad de los ejes sustantivos de la

Academia no son viables sino se alcanzan con la motivación y comunicación asertiva que se construyen en las aulas universitarias. De seguido, se presentan dos experiencias exitosas que se desarrollaron en el año 2012 y que siguen inspirando la didáctica en el desarrollo de los cursos de Principios de Mercadeo, y de Publicidad y Promociones dentro de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica.

#### A) Planes de mercadeo innovadores

Como marco conceptual de esta experiencia de aprendizaje, se destaca la importancia de los consumidores, sus necesidades y deseos, así como las capacidades de las empresas para satisfacer, con bienes y servicios de valor agregado, estos requerimientos y expectativas. Esto, sin duda, les permite obtener una diferenciación frente a sus competidores y, en consecuencia, lograr una mayor ventaja competitiva. En el trabajo de aula se motiva y explica, en profundidad, la importancia del planeamiento estratégico como punto de partida para el surgimiento del plan de mercadeo.

De esta manera, el trabajo docente implica enseñar marketing en función de la construcción del Plan de Mercadeo, partiendo de una clarificación conceptual del proceso, pero además, de aprendizajes experienciales que posibiliten la comprensión y asimilación de términos y fases complejas. Para ello, se elabora un proceso que se constituye en el punto de partida para el desarrollo y ubicación de los di-

ferentes conceptos que se construyen en cada clase, tal y como se muestra en la figura 3.

A nivel teórico, el modelo permite conocer, de manera integrada, el desglose de cada uno de los componentes del Plan de Mercadeo. En ese sentido, los conceptos se refuerzan con ejemplos de la vida real de las situaciones que viven las empresas para alcanzar sus objetivos organizacionales mediante el desarrollo de sus marcas, gracias a la técnica de análisis de situaciones empresariales conocida como *STAR* (*Situación, Tarea a Realizar, Acciones y Resultados Obtenidos o Esperados*). Las *STAR* son herramientas efectivas para conseguir o dar descripciones completas de lo que hizo o hará alguien en una organización de negocios o situación personal. Se parte de la situación o tarea (*¿qué pasa?, ¿qué ocurre?, ¿por qué ocurre?, ¿qué hacer?*), la acción (*¿qué hacer y cómo hacerlo?*) y los resultados (*¿cuál es o será el efecto de la acción tomada?*).

Este trabajo se complementa con la observación y análisis de videos y fotografías, así como la lectura crítica de noticias y resultados de investigaciones previas, que muestran ejemplos concretos de los alcances de un Plan de Mercadeo efectivo, y cómo dentro de este proceso, el componente motivacional y comunicativo desempeña un papel sustantivo en el éxito de la labor realizada.

En esta dinámica, el proyecto final del curso que abarca el diseño de un Plan de Mercadeo para un producto o servicio se constituye en la principal herramienta para que >>

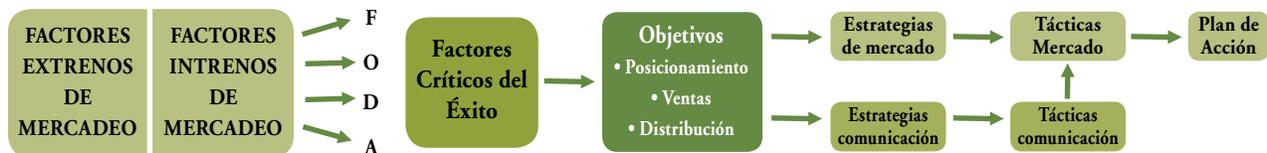


Figura 3: Etapas del Plan de Mercadeo

Fuente: Adaptado por Arroyo, 2006<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Este modelo ha sido diseñado por el Prof. Leonardo Arroyo García desde el año 2006, en el marco del Curso DN 0320 Principios de Mercadeo en la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica. Su planteamiento recoge la experiencia desarrollada en el área de Mercadeo y Ventas por más de 20 años, así como se inspira en los aportes teóricos de autores como Kotler y Armstrong (2007), y Lamb, Hair y Mc Daniel (2011).

>> los estudiantes apliquen los conocimientos teóricos adquiridos en el aula. Su elaboración se va desarrollando mediante la entrega de avances meticulosamente supervisados por el profesor en el transcurso del semestre. Los alumnos tienen la oportunidad de ir haciendo los ajustes necesarios en el proceso y, con ello, alcanzar el aprendizaje deseado con base en la retroalimentación constante del docente. Es importante enfatizar que, uno de los requisitos para seleccionar los temas del proyecto final es identificar, primero, la problemática de una empresa PYME costarricense que requiera un Plan de Mercadeo para fortalecer sus productos y mejorar sus ventas y utilidades. De esta manera, no sólo queda un legado a la organización que abrió sus puertas para aplicar el conocimiento adquirido en el aula, sino también se evidencia el impacto social que genera esta experiencia pedagógica innovadora<sup>12</sup>.

La presentación final del Plan de Mercadeo es un evento muy significativo que tiene como requisito, en su realización, el empleo de los cinco sentidos para lograr conquistar al público meta. Como resultados de esta actividad, los estudiantes desarrollan muchas destrezas de comunicación, integración de conceptos, aplicación de la teoría a la práctica, desarrollo de habilidades creativas, de innovación, análisis, investigación, trabajo en equipo y aprendizaje colaborativo mediante experiencias muy cercanas a los escenarios empresariales donde tendrán que desempeñarse, en un futuro cercano.

Estas presentaciones finales son muy esperadas por los estudiantes, despiertan emociones intensas, competencia sana y la oportunidad para mostrarle a los demás sus talentos y capacidades. Los estudiantes se sienten orgullosos de sus propuestas y asumen un empoderamiento impresionante en la presentación de sus ideas y proyectos. En las fotografías 1, 2, 3, y 4, se muestran, a manera de ejemplo, algunos de los escenarios motivacionales y comunicativos que se construyen con este trabajo.



Fotografía 1



Fotografía 3



Fotografía 2



Fotografía 4

### Fotografías 1,2,3 y 4: Presentaciones de los Planes de Mercadeo, 2012.

Fuente: Portafolio de experiencias innovadoras en los Planes de Mercadeo (Arroyo, 2006).

Es así como este trabajo final de la Cátedra de Principios de Mercadeo se ha convertido en la mejor oportunidad para desarrollar el concepto de laboratorio de marketing, cuyo principal propósito es acercar al estudiante a una experiencia gerencial cercana a la realidad empresarial, donde la motivación y la comunicación se convierten en ejes sustantivos para el desarrollo exitoso del trabajo. Un elemento sustantivo en este asunto es la vinculación con expertos que acompañan el proceso de diseño de algunos de los productos que son objeto del plan de mercadeo que se desarrolla<sup>13</sup>.

### B) "Adopta una pizarra"

Esta experiencia de aprendizaje es un ejemplo de las implicaciones que acoge la investigación acción en un proceso formativo. Le permite al estudiante asumir la responsabilidad de administrar un medio de comunicación (en este caso, una pizarra de la Facultad de Ciencias Económicas) y cuantificar los

resultados relacionados con la recepción del mensaje por parte de los diferentes grupos de interés que conforman esta unidad académica. Además, conlleva la medición del ruido que impide la divulgación del mensaje y la retroalimentación de los públicos mediante diferentes herramientas, tales como las redes sociales (ej. Facebook). En estos espacios se reciben comentarios y evaluaciones por parte de personas nacionales y extranjeras en torno a esta experiencia innovadora y su impacto en la mejora de la comunicación dentro del ámbito universitario.

Conviene señalar que, dentro del planteamiento del trabajo, hay un concepto fundamental a desarrollar que se denomina *Proceso de comunicación*. Este trabajo implica reconocer la importancia del proceso de comunicación y sus diferentes componentes; a saber, el emisor, la codificación de mensajes, el medio de transmisión del mensaje, la decodificación, el receptor, el ruido y la respuesta del receptor

<sup>12</sup> En la mayoría de los casos, las Pymes han adoptado las propuestas llevadas a cabo en el aula. Por ejemplo, una de las experiencias de la categoría de Ideas de Negocios ganó el III lugar de la Feria Expoinnova en la categoría de alimentos en el año 2013; otra estudiante logró desarrollar su propia empresa conocida como "Pastry" y, hoy día, comercializa diferentes productos de repostería. Adicionalmente, la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica desarrolló su propuesta de marca con base en los resultados de la investigación de los estudiantes de estas cátedras y, hoy día es la base para construir la propuesta de comunicación de dicha Escuela.

<sup>13</sup> Los investigadores de alto nivel del Centro de Investigación en Tecnología de Alimentos (CITA) de la Universidad de Costa Rica han participado en esta experiencia de innovación docente, acompañando a los estudiantes en la experiencia de un proceso formativo, que incluye, por ejemplo, una investigación de mercados y una aplicación de la teoría del curso al trabajo de campo que se lleva a cabo.

al estímulo enviado por el emisor, según se observa en la figura 4.

De esta manera, el estudiante logra familiarizarse con dicho proceso e investiga la mejor forma de comunicar los temas que ha escogido para el montaje de las pizarras. Deben hacer cuatro montajes en el semestre sobre temas relacionados con la vida universitaria, la Facultad de Ciencias Económicas, la Escuela de Administración de Negocios y su carrera (Dirección de Empresas), así como los programas o iniciativas en marcha. A manera de ejemplo, estos tópicos han sido los siguientes: reglamentos estudiantil y docente, alcances y limitaciones de la libertad de cátedra, proceso de acreditación de la EAN, programa de mejoramiento académico, presentación de las empresas y productos como resultado de sus intervenciones en las PYMES, entre otros.

Como lo esbozamos líneas arriba, los estudiantes deben monitorear la calidad y actualización del contenido que se desea transmitir, así como todas las alteraciones que sufra la pizarra por parte de terceros que colocan

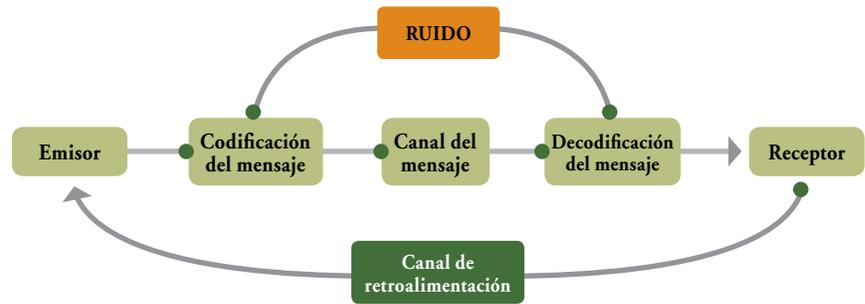


Figura 4: Proceso de comunicación

Fuente: Lamb, Hair y Mc Daniel, 2011, p 528.

materiales que no cumplen con los requerimientos básicos para ser exhibidos (*ruido*). Adicionalmente, cualquier acto que implique la destrucción parcial o total del material colocado, debe someterse a análisis sobre las causas que genera tal reacción y diseñar una estrategia para corregirlo. Al finalizar el proceso, se busca generar propuestas de mejora que sean resultado de las experiencias vividas. Estas serán cuantificadas durante un semes-

tre de prueba que genere, como resultado *a posteriori*, una intervención positiva por parte de las unidades académicas, sus autoridades o responsables de tales procesos. Además, se trata de propiciar un cambio en la comunicación y un mejor aprovechamiento de este recurso en la integración y compromiso de todos los grupos de interés que participan dentro de la comunidad universitaria (estudiantes, profesores, funcionarios administrativos, egresados y empleadores). Sin duda alguna, la elaboración de pizarras permite aplicar los conceptos de comunicación comercial y dejar un aporte a la Facultad de Ciencias Económicas.

En las fotografías (5, 6, 7 y 8) se muestran algunas pizarras que fueron “adoptadas” por los estudiantes, en su fase previa y luego de la intervención en la mejora de la comunicación.

### CONSIDERACIONES FINALES

La capacidad que un docente manifiesta para no sólo convertirse en un facilitador o mediador de los aprendizajes, sino sobre todo, en un formador que motiva e impacta a sus estudiantes con experiencias innovadoras, se traduce en una evidencia de lo que significa un trabajo de calidad y excelencia en la práctica pedagógica a nivel universitario. Hay una transformación e implicación de los protagonistas del acto educativo que genera reflexión sobre los alcances de un trabajo creativo que moviliza la acción y el compromiso por la mejora continua. Por ello, la inspiración que posibilita una comunicación asertiva contribuye al alcance de las metas compartidas que no sólo impactan los entornos más próximos, personales >>



Fotografía 5



Fotografía 6



Fotografía 7



Fotografía 8

**Fotografías 5:** Muestra una de las pizarras de la Facultad de Ciencias Económicas antes de su adopción.

**Fotografías 6,7 y 8:** ilustran las pizarras que fueron “adoptadas” por los estudiantes de la Escuela de Administración de Negocios dentro del curso Publicidad y Promoción, 2012.

Fuente: Arroyo, 2006.

>> y académicos, sino que generan importantes beneficios en sus colaboradores; por ejemplo, los pequeños y medianos empresarios, a quienes se les diseñó su Plan de Mercadeo.

Las experiencias innovadoras que se realizan en las aulas universitarias, específicamente dentro del Área de Mercadeo de la Escuela de Administración de Negocios, nos permiten reafirmar la importancia de una formación humana integral dentro del quehacer académico, impregnado por el trabajo cooperativo, la reflexión, la investigación y, especialmente, por la comunicación asertiva. Sin duda, el referente de la comunicación se convierte, cada día más, en un componente estratégico para la construcción no sólo de mejores personas, sino como andamiaje para la transformación de escenarios académicos, profesionales, económicos y sociales, por los que transita la vida humana.

Sin embargo, es conveniente explicitar algunas de las limitaciones presentadas en esta experiencia académica innovadora, entre ellas:

- a) Necesidad de alinear a otros docentes de la cátedra de Principios de Mercadeo y de Publicidad y Promociones, en este tipo de experiencias académicas innovadoras.
- b) La planificación, organización, desarrollo, seguimiento y evaluación del trabajo conlleva una tarea compleja por parte del docente, lo que implica, muchas veces, mayor cantidad de tiempo del que usualmente se otorga a estos cursos.
- c) Necesidad de promover aún más la vinculación de la docencia y la investigación dentro del quehacer académico universitario.
- d) El desgaste que significa, para los estudiantes, generar recursos para sufragar los gastos del diseño de sus planes de mercadeo o de las pizarras interactivas, por cuanto se carece de apoyo presupuestario institucional para el emprendimiento de estas iniciativas innovadoras en el aula.

Ahora bien, dentro de una visión prospectiva de este trabajo, se espera que este

tipo de experiencias inspire nuevas prácticas docentes innovadoras dentro de las distintas áreas de la Administración de Negocios y no sólo en Mercadeo, por ejemplo, en Finanzas, Contaduría, Legislación, Auditoría, entre otras. Adicionalmente, es fundamental que en la didáctica universitaria se promueva la formación del docente innovador-investigador en el aula, de tal manera que, este tipo de experiencias puedan generar un cambio en la gestión curricular y en la construcción de una cultura de calidad e innovación que contribuya a la formación de profesionales cada vez más críticos y comprometidos en la búsqueda de soluciones a los distintos problemas que enfrentan, con gran capacidad para emprender y desarrollar todo su potencial, líderes visionarios con habilidades comunicativas para alinear a sus equipos de trabajo, responsables, solidarios y creativos en las tareas que llevan a cabo. De esta manera, la educación superior en las escuelas de Administración de Negocios se convierte en un andamiaje básico para el logro del bien común y el progreso de las naciones.

### Referencias Bibliográficas

- Abarca, S. (1995). *Psicología de la motivación*. San José: EUNED.
- Alcántara, J. (1988). *¿Cómo educar las actitudes?*. Barcelona: CEAC.
- Arroyo, L. (2006). *El Plan de Mercadeo*. Guía de trabajo para el curso Principios de Mercadeo. Escuela de Administración de Negocios. San José: Universidad de Costa Rica.
- Ausubel, D., Novak, J. y Hanesian, H. (1983). *Psicología educativa*. Un punto de vista cognoscitivo. (2 ed.). México: Trillas.
- Day, C. (2006). *Pasión por enseñar. La identidad personal y profesional del docente y sus valores*. Madrid: Narcea.
- Defleur, M. (2005). *Fundamentos de la comunicación humana*. México: Mc Graw-Hill.
- Delors, J. (1996). *Informe Delors. La educación encierra un tesoro*. Madrid: UNESCO-Santillana.
- Díaz, F. y Hernández, G. (2010). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. Tercera edición. México: Mc Graw Hill.
- Escribano, A. (1995). Aprendizaje cooperativo y autónomo en la enseñanza universitaria. *Revista Enseñanza*. (13), 89-102.
- Garzón, C. y Vivas, M. (1999, febrero). Una didáctica constructivista en el aula universitaria.

*Revista EDUCERE* Arbitrada. Año 3(5):1-5.

Hernández, G. (2006). *Miradas constructivistas en educación*. México: Paidós.

Knight, P. (2005). *El profesorado de Educación Superior. Formación para la excelencia*. Madrid: Narcea.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica*. (11 ed.). México: Pearson Education.

Lamb, C., Hair, J. & Mc Daniel, C. (2011). *Marketing*. (528). México: CENGAGE Learning.

López, F. (2006). *Metodología participativa en la Enseñanza Universitaria*. Madrid: NARCEA.

Mandiola, M. (2010). La educación en las escuelas de negocios: Discursos en conflicto.

*Psicoperspectivas*, 9 (1), 93-110.

McLoughlin, C., Winnip, J. & Oliver, R. (2000). *Supporting Constructivist Learning through Learner Support On-line, EDMEDIA 2000*. Disponible en <http://users.edte.utwente.nl/winnip/papers/support.html>.

Montico, S. (2004, noviembre). La motivación en el aula universitaria ¿una necesidad pedagógica?. *Revista Ciencia, Docencia y Tecnología*. 15 (29), 105-112.

Novak, J.D. (1985). Metalearning and metaknowledge strategies to help students learn how to learn. En: L.H.T. West y A.L. Pines (Eds.) *Cognitive structure and conceptual change*. Orlando: Academic Press.

Ortega y Gasset, J. (1991). *Obras Completas*. Tomo IV. Madrid, Alianza.

Pozo, J. (1987). El adolescente como científico. En *Cuadernos de Pedagogía* N.151. (p 1). España: WoltersKluwer.

Pozo, J. (2010). *Teorías cognitivas del aprendizaje*. (10 ed.). Madrid: Morata.

Van Manem, M. (1995). *El tacto en la enseñanza. El significado de la sensibilidad pedagógica*. España: Paidós Educador.

Woods D., Bruner J. & Ross G. (1976). The role of tutoring in problem solving. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*. 17 (2), 89-100.

Zeledón, M. y Chavarría, E. (2000). *Síntesis de los talleres de actualización para el Programa Nacional de Formación en Valores*. San José: Ministerio de Educación Pública. Despacho del Ministro.

Zúniga, S. (2012). "Arrancan información de pizarra que trató el tema de Industrias Infinito en Facultad de Ciencias Económicas". *Semanao Universidad*. (p. 2). San José: Universidad de Costa Rica. ①