

**GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN EN EL
PROYECTO “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS
MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO”
Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y
competitividad**

JOSÉ IVÁN ZULUAGA QUINTERO

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTADES DE EDUCACIÓN Y PSICOLOGÍA
MAESTRIA EN EDUCACIÓN- DOCENCIA
MANIZALES
2006**

**GESTIÓN DE LA INTEGRACION SOCIAL DE LA INVESTIGACION EN EL
PROYECTO “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS
MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO” DE LA
UNIVERSIDAD DE MANIZALES. ESTUDIO DE CASO**

JOSÉ IVÁN ZULUAGA QUINTERO

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN EDUCACIÓN-DOCENCIA**

**ASESORA
MARTHA CECILIA GUTIÉRREZ GIRALDO
DOCTORA EN CIENCIAS PEDAGÓGICAS
DIRECTORA DE LA MAESTRIA EN EDUCACIÓN- DOCENCIA**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTADES DE EDUCACIÓN Y PSICOLOGÍA
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN- DOCENCIA
MANIZALES
2006**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Jurado de Tesis

Manizales, Abril 27 de 2006

DEDICATORIA

A mi esposa MELVA LUCÍA, y a mis hijas CAROLINA y PAOLA, quienes sintieron los rigores de mis ausencias y horas dedicadas a las clases presenciales de la maestría, lectura, levantamiento y análisis de la información y me dieron voces de aliento en los momentos de desfallecimiento.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Manizales, y en especial a la Doctora Martha Cecilia Gutiérrez Giraldo, Directora de la Maestría en Educación Docencia y Asesora de Investigación, cuyo apoyo, consejos, tutoría y orientación permanentes, hicieron posible la realización del presente trabajo.

A Henry Alejandro Giraldo, asistente de investigación, quien con su entusiasmo juvenil, decidida amistad y colaboración contribuyó en la realización de este trabajo.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	10
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO	13
1.1 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	13
1.2 DEFINICIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3 LAS PREGUNTAS DEL ESTUDIO	16
1.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO	16
1.4.1 Objetivo General	16
1.4.2 Objetivos Específicos	16
2. REFERENTE TEÓRICO CONCEPTUAL	18
2.1 CONOCIMIENTO Y SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO	18
2.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	22
2.3 INTEGRACIÓN SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	24
2.3.1 LA ORGANIZACIÓN Y LOS RETOS DEL GERENTE DEL TALENTO HUMANO	28
3. DISEÑO METODOLÓGICO	38
3.1 PROCEDIMIENTO	38
3.2 DISEÑO INVESTIGATIVO DEL ESTUDIO DE CASOS	40
3.3 CRITERIOS DE VALIDACIÓN	42
4. INFORME FINAL	45
4.1 RESULTADOS OBTENIDOS	45
4.1.1 Respecto a las Etapas	46
4.1.2 Respecto a los Procesos de Gestión	46
4.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	52
4.2.1 En cuanto a las Etapas	52
4.2.2 En cuanto a los Procesos de Gestión	55
4.2.3 Factores que favorecen o restringen la Integración Social de la Investigación en la Universidad de Manizales	60
4.3 CONCLUSIONES	61
4.4 RECOMENDACIONES	64
5. BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXO No. 1 Proyecto “Gestión Social de la Investigación en un grupo de IES colombianas”. Parámetros para construcción de casos	72

RESUMEN

DESCRIPCION:

La investigación **GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN EN EL PROYECTO:**

“LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO”

Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad.

Se realiza a partir del Método Investigativo de Estudio de Casos en el marco de la investigación cofinanciada por COLCIENCIAS ejecutada por la Universidad de Manizales y otras siete instituciones de Educación Superior del país vinculadas a la Red G.I.S.I. con la pretensión de describir, comprender y explicar los procesos de integración social de la investigación y la gestión que se hace al respecto.

Para reconocer la Gestión de la Integración Social de la Investigación en el proyecto objeto del estudio, se consideraron como categorías: Las Etapas y los Procesos de Gestión con sus respectivos componentes.

- ETAPAS: Generación; Desarrollo; Terminación; Transferencia y Apropiación.
- PROCESOS DE GESTIÓN: Intencionalidad, Planeación, Estructura Organizacional, Dirección, Cultura Organizacional, Control, Políticas, Recursos y Actores Sociales.

Sirvieron como referentes teórico conceptuales: Sociedad y Sociedad del Conocimiento del Conocimiento; Gestión del Conocimiento e Integración Social de la Investigación; La Organización y los Retos del Gerente del Talento Humano.

El estudio se inició con la reconstrucción de la historia de vida del proyecto, indagando sobre los aspectos relacionados con la Gestión de la Integración Social de la Investigación, que se hacen evidentes en el mismo, y a través de él en los procesos de la Universidad de Manizales, en la intencionalidad de responder cómo y por qué se ha dado ésta. El ejercicio se realizó utilizando diversas estrategias: Revisión documental; entrevistas, y trabajo con un grupo focal constituido con diferentes actores partícipes del mismo. Los hallazgos permitieron concluir que el proyecto tuvo su origen en circunstancias coyunturales, como resultado del esfuerzo y trabajo individual o de pequeños colectivos, mas que en la intención de una estructura organizacional formal que tuviera por objetivo principal tal propósito.

Respecto a los hallazgos del estudio se recomienda a la Universidad de Manizales la toma de decisiones en el sentido de incluir dentro de su estructura organizacional y en su direccionamiento estratégico la formulación de políticas con relación a los procesos investigativos, mediante los cuales se regule la toma de decisiones en torno a la Integración Social de la Investigación con la Sociedad, las etapas y los procesos que se requieran para ello, propiciando mejoras que impacten desde la investigación en la realidad y en las condiciones de vida de las comunidades.

INTRODUCCIÓN

“Las organizaciones en la sociedad de organizaciones tienen la responsabilidad de encontrar un enfoque para los problemas sociales básicos, que estén de acuerdo con su competencia y que ciertamente convierta los problemas sociales en oportunidades para la organización”. PETER DRUCKER ¹

Las instituciones de educación superior en Colombia, se enfrentan al reto de la investigación como estrategia para superar el subdesarrollo económico, el atraso tecnológico y científico. *“Las convoca la ética y la responsabilidad social, entendida esta como la capacidad de valorar las consecuencias que tienen en la sociedad las acciones y decisiones que tomamos, para lograr objetivos y metas propios de nuestras organizaciones”.* ² Esta responsabilidad social surge de la conciencia creciente de como todas nuestras decisiones tienen un efecto que va más allá de las propias organizaciones. Implica entender la sociedad como una telaraña, porque lo que sucede en cualquier parte de ella se transmite, para bien o para mal a todo el conjunto. Al decir de Dávila: *“Somos hilos de esa telaraña, pero también tejedores de la misma”.* ³

En este sentido, la responsabilidad social de la Universidad no es sólo estratégica, es decir, no se trata de garantizar simplemente la supervivencia y competencia, sino que ella radica en la posibilidad de fundar un sentido de justicia, entendido éste como la capacidad de deliberar y decidir según intereses comunes y no sólo según intereses de grupo.

Uno de los cuestionamientos a los esfuerzos realizados en investigación es el de cómo lograr que la investigación dinamice el cambio social integrando la Universidad con la Sociedad y a la vez ésta con la Universidad, es decir, cómo establecer una relación de doble vía, que convierta los problemas sociales en oportunidades para las organizaciones y para el conjunto de la sociedad, permitiéndoles ser responsables socialmente, y posibilitando construir inversión social que haga posible una vida digna para todos.

¹ DRUCKER, Peter. La Sociedad Post-Capitalista. Grupo Editorial Norma. Santa fe de Bogotá, 1994. Página 114.

² CORTINA, Adela. Ética aplicada y Democracia radical. Tecnos, Madrid, 1993. Página 172.

³ DÁVILA, Carlos. La responsabilidad social o la ciencia de la riqueza. Brújula. Fundación Social, 1995. Página 96.

Con el interés que surge de COLCIENCIAS y de su red “GISI”: RED PARA LA GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN, en la pretensión de indagar cómo se hace evidente esta gestión, y la manera como se perfilan los procesos que le son inherentes, para estructurar lineamientos que permitan reorientar la misma a través de proyectos de investigación, desarrollo e innovación, hacia la transferencia y apropiación de resultados a la sociedad, aspecto conocido como integración social, se realiza entre otras, la investigación del Proyecto “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO” Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad, con la metodología de Estudio de Casos.

El estudio por lo tanto, pretende comprender y explicar, cómo se ha dado el proceso de gestión de la integración social de la investigación y la apropiación del conocimiento en el proyecto en mención, para lo cual ha sido necesario recuperar la historia de éste, teniendo en cuenta el contexto en el cual se ha desarrollado, además, conocer, describir y explicar, cómo y por qué se dio este proceso, desde una perspectiva de índole cualitativa.

En este sentido, se parte de la premisa de que la gestión abarca distintas actividades relacionadas con la planificación, su uso y apropiación, en usuarios y beneficiarios, tanto directos como indirectos; la asignación, distribución y utilización de los recursos técnicos, financieros, organizacionales y el talento humano; la valoración de su impacto y de la calidad de sus resultados. En el estudio, la gestión implica entonces la verificación de la calidad de la investigación y su impacto social, considerando a la vez sus procesos, la determinación del tiempo y el espacio, la asignación oportuna y correcta de los recursos, así como el retorno y generación de nuevos procesos, recursos, servicios y/o productos, los resultados previstos y alcanzados, que posibilitan desde el proyecto, la sostenibilidad del sistema de gestión.

La Universidad de Manizales lideró procesos que permitieron el desarrollo de la investigación “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO” Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad, proyecto que en su momento se consideró experiencia exitosa, por los reconocimientos a los que se hizo merecedor; sin embargo, como resultado del estudio, se pudo evidenciar, como al interior de la institución no se tiene un sistema formal, claramente establecido, que de cuenta de una intencionalidad sistemática de gestión, que tenga como objetivo integrar la investigación con la sociedad.

No obstante lo anterior, debe reconocerse que en la Universidad de Manizales desde el inicio de la década del noventa se han realizado algunas propuestas y acciones de carácter aislado, como la formulación de políticas y estructuración de procesos administrativos en torno a la investigación, que no han sido puestas en

práctica en la institución y en consecuencia, tampoco se han analizado en un sentido integrador con la sociedad, prueba de ello es que aún en la actualidad, se continúa valorando la productividad de la investigación en términos de costos y de generación de recursos, sin tener consideración de las dimensiones social, académica, ética, estética, ambiental y política, de la misma. Se hace necesario entonces que la Universidad de Manizales incorpore en su estructura y cultura organizacional, aspectos formales que potencien en la institución un sistema a través del cual sea posible, de una forma intencional, programada y sistemática, integrar la investigación con la sociedad; de lo contrario, se seguirá presentando una integración de la investigación en forma espontánea, al arbitrio de los intereses académicos o administrativos reinantes en el momento de cada uno de los proyectos.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

1.1 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

Con la pretensión de indagar acerca del cómo y por qué, ocurren los procesos de gestión desarrollados por las instituciones de educación superior para integrar a la sociedad los resultados de sus investigaciones, COLCIENCIAS aporta la estructura y los recursos financieros para realizar conjuntamente con seis instituciones de educación superior y con el Sena Regional Antioquia, una investigación a través de la cual fuese posible indagar sobre tal hecho.

La Universidad de Manizales participante de la red GISI (Gestión de la Integración Social de la Investigación) de COLCIENCIAS, selecciona tres proyectos de investigación que han sido exitosos al interior de la institución y que a su vez han tenido reconocimiento e impacto social, considerando entre ellos “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO, para realizar un Estudio de Casos Simple que permita describir y explicar cómo y por qué se ha dado la gestión de la integración social de la investigación, al igual que lo hacen los otros dos,⁴ aportando información para un Estudio de Casos Múltiple, que de cuenta del interés de COLCIENCIAS.

El proyecto LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO, objeto del presente estudio, corresponde a la Línea de Investigación en Gerencia del Talento Humano de la Facultad de Psicología, fue ejecutado en el período comprendido entre Diciembre de 1996 y Marzo de 1998. El ámbito de aplicación correspondió a los departamentos de Antioquia, Valle y antiguo Caldas, habiendo sido excluidos de la muestra determinada inicialmente los departamentos de Cauca, Chocó y Nariño, en razón a costos y cobertura. La muestra la conformaron empresas medianas (100 a 199 empleados), las cuales representan el 30%, y empresas grandes (más de 200 empleados), equivalentes al 70% de la misma. En relación con el sector económico, el 50% correspondió a empresas de servicios, el 38% al

⁴ PROYECTO PLÉYADE, liderado por el Ministerio de Educación, MEN y cofinanciado por instituciones del orden nacional.

PROYECTO APROXIMACIÓN A LA INTERPRETACIÓN DE SENTIDO DE LAS HABILIDADES PSICOSOCIALES Y CONSTRUCCIÓN DE UNA PROPUESTA EN HABILIDADES PARA LA VIDA DE UN GRUPO DE ADOLESCENTES DE LA COMUNA No. 5 DE LA CIUDAD DE MANIZALES, realizado en red con la Alcaldía municipal, 10 entidades mas y cofinanciado por la Multinacional Kelloggs.

sector industrial con énfasis en industria manufacturera y el 11.5% al sector comercial. Del total de la muestra las entidades oficiales constituyeron el 13% quedando representado el sector privado con el 87% restante. Se consideraron para el proyecto aquellas empresas que propiciaban el desarrollo humano, pretendiendo indagar cómo dieron inicio al proceso de gestión del talento humano, cómo lo implementaron y qué efectos ha tenido éste en la productividad.

1.2 DEFINICIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Hay un reconocimiento en la sociedad contemporánea respecto a que el bien económico fundamental para todas las naciones del mundo es el conocimiento, y la forma como se entiende y se busque el acercamiento a esta realidad, propicia la posibilidad de estar incluido dentro de los llamados países desarrollados, o estar definitivamente excluidos de esta elite, siendo cada día más difícil acceder a ella.

En la universidad de nuestros días no es posible separar la Educación Superior de la Investigación, la Ciencia y la Tecnología, pero el papel de una buena educación superior va más lejos de esta premisa. Los nuevos conocimientos deben estar encaminados a la búsqueda de soluciones de los múltiples problemas que aquejan a la humanidad en el transcurrir de esta nueva centuria. Es en este aspecto en particular, en el cual se cuestiona el papel de la universidad colombiana, porque según algunos críticos de la educación, ha estado de espaldas a la realidad nacional, que hoy necesita de creatividad y compromiso de cada uno de sus actores, para la transformación que requiere. En este contexto, le corresponde a las instituciones de educación superior asumir el papel protagónico, que posibilite una acción integradora de su misión, con y para la sociedad en la cual interactúa, propiciando cambios, que posibiliten dar respuesta a los retos de la contemporaneidad.

Ahora bien, en atención a que la investigación tiene la pretensión de interpretar, entender, comprender y transformar la realidad, y nuevamente en un ciclo dialógico: interpretar, comprender, transformar, y así sucesivamente, se hace pertinente una praxis-crítico-discursiva, en la búsqueda de rutas que posibiliten allanar el camino entre la investigación y la realidad social; en otras palabras, en una sociedad del conocimiento se está ante el dilema de innovar o desaparecer. La innovación exige búsquedas intencionales, aprendizajes, desarrollos y aplicaciones, contexto que conlleva a interrogarse: ¿qué es el conocimiento?

Conocer no se refiere simplemente a estar informado o a tener datos, ellos son un insumo, que por sí solos no dicen, no explican nada; ni permiten llegar a conclusiones o a acercamientos con la realidad, por cuanto requieren de interpretación, con el fin de establecer los efectos que puedan tener sobre ella y de contrarrestarlos a través de acciones que impacten de manera positiva para su desarrollo. En este sentido, se plantea que *“El conocimiento es algo más: es un*

conjunto de informaciones y de experiencias estructuradas, de valores y de información contextual que permiten cambiar la forma de actuar del receptor. El conocimiento, por tanto, incluiría tanto el saber, como el saber hacer y el saber estar, incluidos en el concepto de competencia: esto es, los conocimientos teóricos sobre un tema determinado, la aplicación de los mismos a la resolución de los problemas prácticos del trabajo, y las actitudes que facilitan un comportamiento acorde con los valores y la cultura de la organización”⁵

La integración sociedad-investigación no se da por sí sola, para que sea posible, es necesario determinar acciones premeditadas, interesadas en este propósito, es decir, se hace necesario “*gestionar*”, entendiendo esta acción como “*hacer diligencias encaminadas al logro de algo*”⁶, de esta forma, la Gestión de la Integración Social del Conocimiento corresponde al proceso institucional a través del cual es posible alcanzar el propósito de integrar la Investigación con la Sociedad para beneficiarla con sus hallazgos y resultados.

Lograr que la Universidad propicie la Integración Social de la Investigación, impactando de manera positiva los grupos humanos, con los desarrollos logrados a través de los proyectos, es asunto urgente al que hay que atender. El Estudio de Casos aplicado como método de investigación a un proyecto en particular de la Universidad de Manizales, aporta información que da soporte a esta acción en el contexto institucional en consonancia con la misión que ha plasmado en el Proyecto Institucional (P. I.), en la cual ha definido marcos propicios para la Investigación, la Docencia, y la Proyección Social, como pilares fundamentales para el logro de los objetivos propuestos. De acuerdo al direccionamiento estratégico de la Universidad se han generado acciones, entre ellas, las que se desarrollaron en la Especialización en Gerencia de Talento Humano con la estructuración de la Línea de Investigación en Gerencia del Talento Humano, cuyo fin ha sido el de obtener el máximo provecho de la experiencia investigativa acumulada a lo largo de quince años, generando conocimiento en este campo específico del saber y en consecuencia, avances significativos en los procesos académicos relacionados con la formación de los futuros Gerentes del Talento Humano de las organizaciones. El análisis de la información, los resultados obtenidos y las conclusiones del estudio se constituyen en elementos que permitirán reflexionar e implementar la Gestión de la Integración Social de la Investigación no sólo en la especialización, sino en la Universidad.

1.3 LAS PREGUNTAS DEL ESTUDIO

⁵ BERROCAL B. Francisca y PEREDA M. Santiago. “Formación y Gestión del Conocimiento”. Revista Complutense de Educación Vol. 12 Núm. 2 (2001). Servicios de publicaciones Universidad Complutense de Madrid. Página 641.

⁶ ENCICLOPEDIA SALVAT. Tomo 6. Salvat Editores S.A. Barcelona 1.978. Página 1536.

¿Cómo y por qué se da la Gestión de la Integración Social de la Investigación en el proyecto: “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS DEL OCCIDENTE COLOMBIANO Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad”, liderada por la Universidad de Manizales?.

Para el estudio del caso, se privilegiarán como categorías:

- **LAS ETAPAS:**
 - Generación
 - Desarrollo
 - Terminación
 - Transferencia y Apropiación

- **LOS PROCESOS DE GESTIÓN:**
 - Intencionalidad
 - Planeación
 - Estructura organizacional
 - Ejecución
 - Control
 - Cultura organizacional
 - Políticas
 - Recursos
 - Actores sociales.

1. 4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.4.1. Objetivo General

Describir y explicar la Integración Social de la Investigación en el Proyecto “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO: Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad”, desarrollado en la Universidad de Manizales”.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Describir y explicar las etapas y los procesos de gestión respecto a la Integración Social de la Investigación en el Proyecto “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO.

- Analizar los resultados del estudio del caso en cuanto al impacto de éste en la Gestión de la Integración Social de la Investigación en la Universidad.
- Identificar los factores que pueden favorecer o restringir la Gestión de la Integración Social de la Investigación en la Universidad de Manizales, a partir del caso estudiado.
- Proponer estrategias a partir del estudio del caso para lograr la Gestión de la Integración Social de la Investigación en la Universidad de Manizales.

2. REFERENTE TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. CONOCIMIENTO Y SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

La historia de la filosofía desde sus más remotos orígenes ha estado íntimamente ligada al proceso de obtener una respuesta al interrogante de lo que es conocimiento. A la luz de la lógica, el concepto de conocimiento no es tan simple y dista de ser su definición completa y acabada. La búsqueda misma de conocimiento está mediada por el escepticismo, por la duda.

De una parte, el Racionalismo argumenta que todo conocimiento verdadero tiene origen en la razón, no es producto de la experiencia sensorial, sino de algún proceso mental ideal, por lo tanto, *“Existe un conocimiento a priori que no necesita ser justificado por la experiencia sensorial; postula que la verdad absoluta puede ser deducida a través del razonamiento racional basado en axiomas”*.⁷ En oposición, el Empirismo afirma que todo conocimiento deriva de la experiencia y en particular de la experiencia de los sentidos, de esta forma *“No existe conocimiento a priori, la única fuente de conocimiento es la experiencia sensorial”*.⁸ Mientras que el Racionalismo establece que el conocimiento se puede obtener deductivamente con el uso de construcciones mentales como conceptos, leyes o teorías, el Empirismo establece que el conocimiento se deriva inductivamente de la experiencia.

Los puntos de vista de Platón (racionalista) y su discípulo Aristóteles (empirista), base de la epistemología occidental, fueron retomados por otros filósofos, entre ellos San Agustín de Hipona, (racionalista), Santo Tomás de Aquino, (empirista), William de Occam, filósofo franciscano con una posición intermedia entre los postulados de Platón y Aristóteles. *“Postulados que posteriormente desembocaron en dos corriente epistemológicas modernas principales: el Racionalismo Francés y el Empirismo Británico, siendo sus principales representantes René Descartes y John Locke, respectivamente”*.⁹

“Renato Descartes a través de la duda metódica cuestiona todas las creencias, e introduce el escepticismo metodológico. El racionalismo de Descartes fue criticado por John Locke, fundador del empirismo británico”.¹⁰ Desde estos referentes la separación entre sujeto-mente, yo-objeto, se constituye en la raíz de

⁷ FERRATER, M., José. Diccionario de Filosofía. Editorial Talleres Gráficos HUROPÉ, S.A., Barcelona 2002. Páginas 2982-2986.

⁸ Ibíd. Páginas 999-1003.

⁹ Ibíd. Página 1000-1003.

¹⁰ Ibíd. Páginas 822 a 827 y 943-944

las Ciencias Sociales de occidente, a su vez la Gestión es un concepto relacionado con las Ciencias Sociales, fundamentalmente con la Economía, la Administración y la Teoría de la Organización, razón por la cual, es posible desde esta perspectiva indagar por la historia y los orígenes del pensamiento administrativo de occidente; de esta forma puede considerarse, que allí subyace la lucha entre una visión humanista que pretende imponerse a la visión científica del conocimiento, reflejando el esfuerzo realizado por la Filosofía occidental durante los últimos dos siglos, para superar la división cartesiana entre el que conoce y lo conocido, entre el sujeto y el objeto.

Es menester por consiguiente, auscultar a los pensadores de la Economía y la Administración más destacados de occidente, para entender la forma en que éstos se relacionan con el conocimiento comprendiendo éste como un factor importante en los fenómenos económicos, dilucidando las diferencias que se dan entre ellos en cuanto a la forma en que entienden el conocimiento, lo cual depende de la importancia en la cual se centren, así como en la forma a través de la que se adquiere y se utiliza. Entre ellos podrían considerarse:

Alfred Marshall, antecesor de la Teoría Neoclásica Económica, señala la importancia del conocimiento en los asuntos económicos: *“En gran parte el capital consiste en conocimiento y organización, siendo el conocimiento el factor de producción más poderoso al alcance de los hombres”*.¹¹ Sin embargo para los economistas neoclásicos su centro de atención era el conocimiento económico que les era contemporáneo, el cual consistía principalmente en la información de precios, pero no estaban interesados en la creación o generación de conocimiento.

Frederich Von Hayek y Joseph A. Schumpeter de la Escuela Austríaca de Economía, prestaron más importancia al conocimiento en los asuntos económicos, argumentando que éste es subjetivo y que no puede considerarse fijo. Hayek planteó al respecto, *“Que la función del mecanismo de precios es comunicar la información y que el mercado es el proceso a través del cual el conocimiento individual se moviliza socialmente, logrando de esta forma una interpretación estática, una simple utilización eficiente del conocimiento existente.”*¹²

Schumpeter postuló una Teoría Dinámica del Cambio Económico, centrándose principalmente en la naturaleza desarrollista de la economía capitalista, afirmando que *“La aparición de nuevos productos, métodos de producción, mercados, materiales y organizaciones es resultado de nuevas combinaciones de conocimiento.”*¹³

¹¹ IKUJIRO Nonaka e HIROTAKA Takeuchi. “La Organización creadora de conocimiento”. Traducción Martín Hernández Kocka. Editorial Castillo Hnos. S.A. de C.V. México 1999. Página 38.

¹² Ibíd. Página 39.

¹³ Ibíd. Página 70

La mayoría de los pensadores de la Economía tienden a tratarla de manera científica, aceptando la dualidad cartesiana sujeto-objeto, separando de esta forma el conocimiento económico del sujeto económico, encontrándose una tendencia similar en las teorías administrativas de la corriente científica de Taylor; no obstante, en estas últimas teorías se ha impuesto un enfoque humanista principalmente con los aportes y propuestas de George Elton Mayo, a su vez con las de Chester I. Barnard (Presidente de la New Jersey Bell Telephone), quien con base en sus experiencias, trató de integrar los enfoques humanista y científico de las teorías de la administración. (Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi en La organización creadora de conocimiento, páginas 42 y 43).

La sociedad humana, altamente compleja, dinámica y cambiante, sufre notables transformaciones y cambios a lo largo de la historia: La **Sociedad de Cazadores** se transformó en agrícola y pastoril, para pasar, luego de un largo período a industrial y manufacturera. La Corriente Eficientista o Científico Cultural a principios del siglo XX trajo consigo la denominada **Sociedad Industrial**, con el surgimiento de las grandes siderometalúrgicas y la aparición de la industria química y la electrónica del consumo, la aparición de otros tipos de organizaciones que pudieran responder a las nuevas exigencias de las revoluciones tecnológicas de la producción en serie y en cadena. Estas nuevas organizaciones constituyen la base y el contexto para las propuestas de Taylor que dan cuenta de la división de funciones, la especialización y la definición de objetivos en términos de tareas y como unidades de resultados a medir, propuestas que son complementadas con los trabajos de Fayol y Weber. Las organizaciones de esta denominada Sociedad Industrial se configuran como factorías de producción, basadas en el concepto mecanicista, con un funcionamiento perfecto, que consideran a las personas como piezas perfectas que tienen que desarrollar determinada tarea. Esta corriente fue suavizada con las teorías del desarrollo de los recursos humanos de Elton Mayo.

Posteriormente la Sociedad Industrial fue transformándose gradualmente en una **Sociedad de Servicio**, que a su vez se transforma en lo que hasta hace no mucho se denominó la **Sociedad de la Información**, cuyos fundamentos se encuentran en la Corriente Interpretativa Simbólica o Fenomenológica, ésta surge a finales de la década de los sesenta y alcanza su pleno desarrollo en los años setenta y ochenta, con el surgimiento de la revolución de la Telemática, la integración de los mass media y el desarrollo de las primeras generaciones de la informática. Este nuevo escenario demanda otro tipo de organizaciones caracterizadas por estructuras más flexibles y abiertas, mayor autonomía de las personas y gran capacidad de adaptación rápida a los cambios y a las nuevas dinámicas de la oferta y la demanda. Con la pretensión de entender esta nueva realidad surgen los trabajos desde lo Sistémico de Bertalanffy, de March y Simón y desde la Perspectiva Cultural de Ouchi y Weick, entre otros, que van a

configurar la concepción Interpretativo Simbólica o Fenomenológica de las organizaciones.

De la Sociedad de Servicio a la que actualmente se denomina la **Sociedad del Conocimiento**, Corriente Colaborativa–Participativa o Democrática, que aparece como consecuencia de la llamada III gran revolución industrial, la del conocimiento, que trae consigo una nueva forma de organización para la generación y producción de conocimiento, generando además una nueva cultura. Este nuevo escenario ha dado origen al surgimiento de las Teorías de las Organizaciones Colaborativas o Participativas, desde dos perspectivas diferentes: la Sociocrítica de los trabajos de Habermas, Foucault, y adaptadas a las organizaciones educativas por los trabajos de Bates, Ball y Tyler, entre otros, en el que la organización es una micropolítica (frente al concepto de tribu social de los Interpretativos Simbólicos), y la corriente que a partir de Drucker y la Escuela de Harvard, con Nonaka y Takeuchi, entre otros, plantea la necesidad de generar conocimiento en las organizaciones. En ambas concepciones desde diferentes perspectivas y finalidades de la sociedad, se plantea la necesidad de organizaciones más democráticas, colaborativas, capaces de poner en común no sólo aprendizajes , sino nuevas soluciones y conocimientos.

El nuevo paradigma del conocimiento cambia a la sociedad misma, estableciendo igualmente otros valores, permutando la concepción y visión del mundo, su infraestructura política, económica y social, las artes, lo ético, lo ambiental, y las organizaciones. *“El concepto de Sociedad del Conocimiento aparece por primera vez en 1973 desarrollado por Daniel BEI, en la Sociedad Post-industrial. Sin embargo, es a partir del trabajo de Setter Drucker (1988) y de Nonaka (1991), así como de Nonaka y Takeuchi (1995: traducido 1999) en el entorno de la Universidad de Harvard y de la revista Harvard Business Review (2000), cuando al principio de los años 90 se comienza a desarrollar los conceptos de Gestión del Conocimiento y Creación del Conocimiento en las empresas y organizaciones.”*¹⁴

En este nuevo contexto de la Sociedad del Conocimiento es imperativo para la Universidad atender las necesidades y retos que se están generando en el campo de la educación, entendiendo ésta como instrumento para innovar y cambiar, para desarrollar capital intelectual e intangibles, constituyéndose en una organización competitiva con gran capacidad de adaptación, creativa y crítica, generadora y gestora de conocimiento, no sólo en investigación y tecnología, sino también en la esfera de lo social, en la lucha contra la desigualdad y la marginación, la búsqueda de la equidad, la libertad y la competitividad.

¹⁴ DOMÍNGUEZ, FERNÁNDEZ. Guillermo. “La Sociedad del Conocimiento y los retos de las Organizaciones Educativas: La generación y gestión del conocimiento”. Revista Complutense de Educación. Vol.12 Núm. 2, 2001. Universidad Complutense de Madrid. Página 413.

2.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Drucker (1993) sugiere que *“Uno de los retos más importantes para las organizaciones, como parte de la sociedad del conocimiento, es construir prácticas sistemáticas para administrar su propia transformación. La organización debe estar preparada para abandonar el conocimiento que se ha vuelto obsoleto y aprender a crear cosas nuevas por medio del mejoramiento continuo de todas sus actividades, el desarrollo de nuevas aplicaciones a partir de su propio éxito y un proceso organizado de innovación continua”*¹⁵

En la denominada Sociedad del Conocimiento, ha emergido a finales de los años 1990 el concepto **“Gestión del Conocimiento”**, Aledo (1998) define como tal: *“La gestión del aprendizaje, obtenido en un momento y lugar determinado, para permitir trasladarlo y aplicarlo a otro lugar y momento, para obtener los resultados esperados en menos tiempo y con menos errores”*¹⁶ Podemos definir el nuevo concepto de Gestión del Conocimiento de forma más precisa como *“El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.”*¹⁷ (Carrión 2000).

Siendo dos conceptos diferentes, a pesar de estar relacionados, frecuentemente suele confundirse la Gestión del Talento Humano con la Gestión del Conocimiento, en atención que este último es un concepto relativamente nuevo y apenas se empiezan a plantear postulados, teorías, definiciones, desde las cuales sea posible acercarse al sentido y al significado de lo que implica tal concepto, que emerge en la época contemporánea.

A pesar de manifestarse en nuestros días como imperativo la necesidad de la Gestión del Conocimiento, dado que el saber se ha convertido en el principal recurso de las sociedades modernas para desarrollar integralmente a sus ciudadanos y alcanzar una posición competitiva en una economía abierta, es así mismo oportuno señalar, que un acercamiento a profundidad sobre los detalles de lo que ello significa, no es tan simple como parece, tal como lo argumentan Carlos Díaz y Mario Montoya: *“Es cierto que el problema de la gestión del conocimiento carece de una aproximación epistemológica que aborde, desde perspectivas*

¹⁵ IKUJIRO Nonaka e HIROTAKA Takeuchi. “La Organización creadora de conocimiento”. Traducción Martín Hernández Kocka. Editorial Castillo Hnos. S.A. de C.V. México 1999. Página 52.

¹⁶ BERROCAL Francisca y Otro. “Formación y Gestión del Conocimiento”. Revista Complutense de Educación. Vol. 12 Núm. 2 (2001). Universidad Complutense de Madrid. Página 642.

¹⁷ GONZÁLEZ PÉREZ, Fernando y Otros. “La Gestión del Conocimiento desde una perspectiva pedagógica”. Revista Cubana de Educación Superior. Vol. XIII No. 3 2003. Centro de Estudios para el perfeccionamiento de la educación superior. Universidad de la Habana, Cuba. Página 73.

*culturales, filosóficas, sociales, económicas y antropológicas, el concepto de conocimiento como recurso organizacional gestionable”*¹⁸

La Gestión del Conocimiento requiere de una organización y por ende de una intencionalidad determinada, integrada en la institución universitaria al más alto nivel de decisión, en consonancia con unas políticas y estrategias previamente señaladas. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación facilitan la diseminación y la propia integración del saber. Al ser las instituciones educativas organizaciones sociales, deben como tal adecuar sus procesos continuamente a las nuevas demandas y a los recursos y limitaciones que a cada momento presenta la sociedad, con el propósito de adaptar en forma interactiva sus estructuras, funcionamiento y objetivos, a las dinámicas inmediatas y futuras propiciadas por la nueva cultura social del conocimiento. Razón por la cual se hace necesario entender la Gestión del Conocimiento no como la gestión del mismo en la mente de las personas, ni como la Gestión del Talento Humano, sino, como la acción intencional y predeterminada de la infraestructura, de la organización y del contexto, que facilita y propicia la generación, el intercambio, la transmisión y el uso de distintos saberes. Desde esta perspectiva, la Gestión del Conocimiento plantea la urgencia para que las organizaciones, y dentro de éstas las universidades, planifiquen, organicen, pongan en marcha y mantengan un sistema que posibilite que los conocimientos existentes al interior de las instituciones y los poseídos por los individuos, puedan ser compartidos, criticados, aplicados y renovados, por lo cual se hace necesario generar permanentemente nuevos conocimientos que puedan ser a su vez incorporados al sistema de gestión del conocimiento.

En esta misma vía, respecto al conocimiento de los individuos Nonaka Okujiro y Takeuchi Hirotaka proponen en su libro “La Organización Creadora de Conocimiento”, la existencia de dos tipos de conocimiento: El Conocimiento Tácito o Subjetivo y el Conocimiento Explícito u Objetivo, e indican así mismo que mientras el Conocimiento Tácito corresponde al de la experiencia (cuerpo), es simultáneo (aquí y ahora) y es análogo (práctica), el Conocimiento Explícito es racional (mente), secuencial (allá y entonces) y digital (teoría).

2.3 INTEGRACIÓN SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

¹⁸ MONTOYA Carlos, DÍAZ, Mario. “Gestión del Conocimiento: La posibilidad de gestionar un intangible”. Revista Talento Maestría en Gerencia del Talento Humano No. 1 Manizales. Facultad de Psicología Universidad de Manizales. Enero de 2003. Página 49.

La **Integración Social de la Investigación** implica la transferencia de conocimiento desde la perspectiva de generación, transmisión y apropiación .

Dada la complejidad de lo que significa la integración del conocimiento, para describir, comprender y explicar dicho concepto es necesario integrar las categorías formuladas para el estudio: *“Las Etapas de Generación, Desarrollo, Terminación, Transferencia y Apropiación y los Procesos de Gestión Intencionalidad, Planeación, Estructura Organizacional, Ejecución, Control, Cultura Organizacional, Políticas, Recursos y Actores Sociales, que un ciclo de gestión impone para el desarrollo de un proyecto”*.¹⁹ De esta forma la Gestión de la Integración Social de la Investigación integra una serie de competencias, experiencias, habilidades y destrezas relacionadas con procesos administrativos, de marketing, capacidad de negociación, explotación de marcas, patentes y propiedad intelectual, que deben desarrollar las universidades.

El conocimiento no tiene por finalidad solamente comprender mejor el ambiente físico, químico, biológico, o las tecnologías de producción, sino, comprender otra dimensión del mismo en las sociedades contemporáneas que hace referencia al conocimiento sobre la persona y sobre su sociedad. El humano es el único ser viviente capaz de observarse a sí mismo, de reflexionar sobre su quehacer, sobre sus inquietudes y realizaciones, y sobre el entorno social que construye a partir de sus acciones y de sus obras. Algo similar acontece con las organizaciones creadas para ordenar el comportamiento social, en los diversos campos en que se expresa la actividad humana.

Lo anterior remite al papel del conocimiento en la comprensión de los procesos básicos de la sociedad, en el desarrollo de la identidad cultural en el marco de la diversidad étnica y en la construcción de la sociedad que se pretende lograr en el desarrollo del devenir histórico. Aquí la generación e integración del conocimiento se relaciona con aspectos tales como el funcionamiento del sistema político, el cambiante papel del Estado, las nuevas formas de intervención de éste, la globalización de la economía, los vaivenes de la geopolítica, los cambios en la organización del trabajo y en el mercado laboral, la presión sobre un sistema educativo que no prepara los ciudadanos que el nuevo entorno requiere, la pérdida de competitividad y el empleo en muchos sectores de la producción, y el deterioro del medio ambiente y de los recursos naturales. En esta dimensión se busca movilizar la *Inteligencia Social* para analizar y comprender mejor los grandes problemas nacionales, como la pobreza, el atraso científico y tecnológico, el narcotráfico, la corrupción, las crisis vividas por la familia y los partidos políticos, la violencia y el deterioro de la legitimidad de instituciones básicas que impiden la

¹⁹ UNIVERSIDAD DEL NORTE DE BARRANQUILLA. Protocolo para los estudio de casos de la RED GISI de COLCIENCIAS, 2002.

construcción de tejido social en Colombia. Dicha inteligencia posibilitará en la sociedad del futuro que cada organización e individuo construya sus propias capacidades de acción y por tanto su posición en la sociedad a través de un proceso continuo de conocimiento, como único medio a través del cual es posible adaptarse a una realidad compleja, en constante cambio y transformación. Esto sólo se logrará por medio de procesos continuos de generación, apropiación y aplicación del conocimiento, organizados de tal forma que contribuyan a procesos de aprendizaje social, a través de los cuales se busque también inducir procesos dinámicos que permitan crear o fortalecer capacidades y habilidades de las personas que beneficien a las organizaciones a las que pertenecen y de las organizaciones para que se convierta en factores de transformación de la sociedad, a través de la apropiación del conocimiento. Estas transformaciones están relacionadas con el funcionamiento del sistema político, el papel del estado, los cambios en la organización del trabajo y en el mercado laboral, la constante presión sobre el sistema educativo, la pérdida de competitividad, la globalización de la economía, la geopolítica, el deterioro ambiental y la diversidad cultural.

Para que el conocimiento científico y tecnológico realmente puedan contribuir al desarrollo económico y social y al bienestar de los colombianos, se requiere además, por parte de los individuos, de las organizaciones o de amplios sectores, promover la generación del conocimiento, fomentar los procesos de apropiación social y privada del mismo, para que se aplique efectivamente, convirtiéndose en motor del desarrollo y en factor dinamizador de la transformación social. *“A través de estos procesos de aplicación y apropiación se busca también inducir procesos dinámicos de aprendizaje social, a través de los cuales el conocimiento pueda crear o fortalecer capacidades y habilidades en las personas y las organizaciones que se lo apropian, convirtiéndose en factor de cambio en la sociedad, en sus instituciones sociales o en las empresas del sector productivo.”*²⁰

El conocimiento es el recurso básico de los individuos, las organizaciones, y en general de la sociedad, pero para que éste sea productivo debe estar integrado con una misión común de innovación y cambio social constante. En dicha integración la universidad tiene una gran responsabilidad y compromiso. Sin embargo, aunque resulte contradictorio, puede afirmarse que esta institución se cuenta actualmente entre las menos preparadas para asumir los retos de un mundo, en el cual el conocimiento se constituye en el principal factor productivo de las sociedades. Se afirma que las universidades colombianas miran más hacia adentro que hacia afuera, aislándose de los contextos de aplicación y utilización. *“Los académicos han sido lentos en aplicar sus destrezas a asuntos sociales urgentes, en parte, se supone, por su complejidad; en parte quizá por la*

²⁰ COLCIENCIAS. Instituto Colombiano para el desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Francisco José de Caldas- “Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología: Conocimiento para el Desarrollo”. Santa fe de Bogotá 1998. Página 11.

falta de medios e incentivos para abordarlos, y en parte debido a que estos asuntos son controvertidos y el riesgo de fracasar es alto”²¹.

La sociedad colombiana actual asume desafíos para el siglo XXI a partir de los grandes problemas que la comunidad mundial propone frente a un mundo en constante devenir, que se caracterizan por *“El desarrollo de la sociedad de la información, la globalización y el progreso científico y tecnológico, que se ha dado en diversas áreas de la ciencia, procesos que están generando nuevas oportunidades, pero también claros desafíos”*.²²

Los desarrollos tecnológicos que posibilitan constantes intercambios en la información tienen como característica fundamental el despliegue masivo de la misma, principalmente a través de INTERNET, provocando una saturación, a tal punto, que el interés se convierte en cómo transformar la información en *“conocimiento”* y cómo aprovechar el proceso de generación y apropiación del mismo para inducir procesos dinámicos de aprendizaje social, a través de los cuales el conocimiento sea explícito, propiciando o fortaleciendo capacidades y habilidades en las personas y en las organizaciones, convirtiéndolo en factor transformador de la realidad social.

La conformación del capital social para la sociedad del conocimiento, requiere con urgencia cambios en el sistema educativo en general, que posibiliten la integración social de éste, en la búsqueda constante de soluciones a los complejos y variados problemas que enfrenta la sociedad.

Es un deber del Estado formular políticas públicas y estrategias para lograr una educación pertinente, acorde con las necesidades, que favorezca el desarrollo económico del país y la equidad de oportunidades. *“La difusión de valores, la dimensión ética y los comportamientos propios de la moderna ciudadanía, así como la generación de capacidades y destrezas indispensables para la competitividad internacional (crecimiento basado en el progreso técnico), recibe un aporte decisivo de la producción del conocimiento en una sociedad. La reforma del sistema de producción y difusión del conocimiento, es entonces un instrumento crucial para enfrentar tanto el desafío en el plano interno que es la ciudadanía, como el desafío en el plano externo que es la competitividad”*.²³

²¹ BRUNNER, José Joaquín. La Universidad Latinoamericana frente al próximo milenio. Conferencia preparada para la XIII Asamblea de Universidades de América Latina (UDUAL), celebrada en Santiago de Chile, en Octubre de 1998.

²² CHAPARRO, Fernando. “ Conocimiento, Innovación y Construcción de sociedad. Una agenda para Colombia del Siglo XXI”. Universidad del Valle. Página 8.

²³ MAGENDZO, Abraham. “ Currículo, Educación para la Democracia y la Modernidad ”. Santiago de Chile, PIIIE. 1996. Página 125.

Es la universidad el actor social llamado a describir, diagnosticar, analizar y proponer nuevas formas de socialización y convivencia ciudadana, promoción del conocimiento, implantación de políticas y la participación para la protección de los ecosistemas afectados por el impacto de la actividad humana. Le corresponde también a la universidad el análisis de políticas sociales en lo concerniente a: Inversión social, entrega de servicios sociales, asignación del gasto, consideraciones sobre el desarrollo de programas sociales, participación ciudadana y en general de la sociedad civil, sobre construcción, diseño, implementación, vigilancia y evaluación de estas políticas.

La comunidad científica se ha propuesto como desafío la búsqueda de nuevas formas de organización más ágiles, que con mayor velocidad y eficacia en la circulación del conocimiento, la lleven a cumplir el propósito de la ciencia, destacándose entre estas: Las Redes de Conocimiento que se definen como: *“Una comunidad de personas que, de modo formal o informal, ocasionalmente, a tiempo parcial o de forma dedicada, trabajan con un interés común y basan sus acciones en la construcción, el desarrollo y la compartición mutuos de conocimientos”*. Beltrán y Castellanos (2004:1)

Las redes de conocimiento se caracterizan por:

- Ser expresiones de la interacción humana en un contexto socio-cultural determinado.
- Funcionar en contextos locales, regionales, nacionales e internacionales muy concretos.
- Su desarrollo ha estado estrechamente relacionado con la ciencia y la producción de conocimiento en el contexto económico social del capitalismo.
- Su propósito corresponde al de producir, almacenar y distribuir conocimiento científico por medio de cualquier método de transmisión tecnológica que esté al alcance.
- El objetivo de la transmisión no es sólo el de informar o difundir, también es el de transformar la realidad.

Las redes de conocimiento se constituyen en consorcios de investigación, centros virtuales de investigación, diversas alianzas estratégicas, nuevas formas de cooperación universidad-empresa, proyectos conjuntos de investigación y desarrollo, por consiguiente, es importante que las universidades repiensen sus relaciones con la sociedad, de tal forma que sea posible establecer interacciones con ésta en la búsqueda de soluciones a los problemas que la compleja realidad actual de la sociedad del conocimiento, plantea. Por esto deben establecerse al interior de estas instituciones criterios y mecanismos, que permitan a través de un sistema de gestión, la Integración Social de la Investigación en procura de alcanzar objetivos para la apropiación y uso de nuevos conocimientos por parte de la sociedad, desde la perspectiva de los paradigmas científicos transdisciplinarios,

superando la vieja discusión de la división entre las ciencias sociales y las ciencias básicas. *“En las nuevas condiciones, sin embargo, la universidad no puede permanecer al margen de estos asuntos, ni pueden los académicos concentrarse exclusivamente en sus disciplinas.”*²⁴ Desde ellos será posible una investigación cuyo enfoque apenas empieza a desarrollarse con fuerza a partir del año dos mil, como una respuesta a la necesidad de superar los conceptos multi e interdisciplinario de la investigación en temas de desarrollo. *“Conceptualmente, la transdisciplinariedad, concierne como lo indica el prefijo trans, a lo que simultáneamente es entre las disciplinas a través de las diferentes disciplinas y más allá de toda disciplina. Su finalidad es la comprensión del mundo presente, uno de cuyos imperativos es la unidad de conocimiento”.* (NICOLESCU 1999: s.p.).

El paradigma transdisciplinario, trasciende y complementa al enfoque interdisciplinario, por cuanto hace emerger de la confrontación de las disciplinas nuevas relaciones que las articulan entre sí, permitiendo una visión de la investigación más ligada al contexto sociocultural de las personas. Lo transdisciplinario no pretende el dominio de muchas ciencias, busca la apertura de todas las disciplinas a aquellos que las trascienden. *“La visión transdisciplinaria es abierta en la medida en que ella trasciende el dominio de las ciencias exactas por su diálogo, su reconciliación y su capacidad de reflexión epistemológica, no solamente con las ciencias humanas sino también con el arte, la literatura, la poesía y la experiencia interior”.* (MORÍN 1994:2).²⁵

Algunos rasgos del nuevo tipo de sociedad emergente, fundamentales para considerar la relación Educación (Universidad), Conocimiento, Sociedad, en cuanto a la gestión de la integración social, según (Brunner, 1.998), son:

- *Economías cuyo crecimiento se torna cada vez más dependiente de la producción, distribución y aplicación del conocimiento.*
- *Creciente importancia del sector de servicios intensivos en conocimiento, como son la educación, las comunicaciones y la información.*
- *La convergencia tecnológica de las comunicaciones y la computación sobre la base de la digitalización.*
- *El valor estratégico cada vez mas alto del conocimiento incorporado en personas (capital humano), en tecnologías y en las prácticas asociadas al trabajo de los analistas simbólicos.*
- *El rápido desarrollo y difusión de las infraestructuras de comunicación.*

²⁴ BRUNNER, José Joaquín. La Universidad Latinoamericana frente al próximo milenio. Conferencia preparada para la XIII asamblea de Universidades de América Latina (UDUAL), celebrada en Santiago de Chile, en Octubre de 1998.

²⁵ GARCÍA, MIGUEL. “Un nuevo desafío en la investigación: Enfoque transdisciplinario en comunicación y desarrollo. Revista “RAZON Y PALABRA”. Revista electrónica especializada en tópicos de comunicación. Revista Febrero-Marzo de 2006. Artículo número 49.

Igualmente, en la integración del conocimiento a la misión de innovación y cambio constante, el sector empresarial tiene una gran responsabilidad, ya que el desarrollo de las personas se da fundamentalmente a través del trabajo, por esto, la empresa debe generar las condiciones para el desarrollo de las personas, para el crecimiento de sus cualidades, capacidades, aptitudes y valores. Las organizaciones han replanteado sus estrategias hacia el desarrollo humano como base del desarrollo empresarial, propiciándose una nueva cultura organizacional enmarcada en un enfoque de globalidad, competitividad, alta productividad, ciencia y tecnología, y educación permanente del Talento Humano.

En este contexto se hace necesaria una nueva visión del capital. Además de la responsabilidad con los bienes de capital y el capital financiero, las empresas deben preocuparse en la actualidad por la responsabilidad con el capital humano. El Capital Social puede definirse como el patrimonio colectivo cuyos beneficios irradian sobre el conjunto de la economía, el cual consta de cuatro componentes: *“El “Capital Conocimiento”, que incluye el “Capital Humano” (el nivel y calidad de la educación recibida por la población, así como su experiencia productiva), el “Conocimiento Científico y Tecnológico” en un momento determinado; la infraestructura; el medio ambiente; el “Capital Cívico e Institucional”, que comprende los mecanismos de organización y participación de la sociedad civil en la provisión de bienes y servicios públicos, y la organización del Estado para poner en práctica soluciones orientadas a garantizar el bienestar colectivo”.* Dávila (1995, 100),

Como un compromiso y aporte a la región y al país, la Universidad de Manizales desde la especialización en Gerencia del Talento Humano, realiza la investigación denominada **“LA GERENCIA DE TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO: Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad.”**, teniendo como objetivo general de ésta, establecer las características y el perfil requerido para la Gerencia del Talento Humano en las empresas medianas y grandes del occidente colombiano, y determinar las razones que impiden o limiten la gerencia del capital intelectual, encaminadas hacia el aprovechamiento de las potencialidades del hombre, la búsqueda de la innovación y el logro de la competitividad.

2.4 LA ORGANIZACIÓN Y LOS RETOS DEL GERENTE DEL TALENTO HUMANO

Las aceleradas transformaciones vividas por la sociedad, particularmente en los últimos cincuenta años, han traído igualmente dramáticos cambios y repercusiones en el individuo y en las organizaciones: familia, estado, empresa, organizaciones no gubernamentales, escuela, universidad. Así mismo han afectado la forma de liderazgo social, económico, político, ambiental, ético.

Como resultado de lo anterior pensar entonces en el rol que debe asumir el Gerente del Talento Humano en tiempos actuales convoca a la revisión de la evolución histórica del concepto.

El surgimiento de una educación gerencial moderna tuvo su origen en los Estados Unidos, consolidándose en el período comprendido entre 1880 y 1940, llevando a que la economía de ese país se impusiera sobre la de Gran Bretaña y la de Alemania. Al respecto, se plantea que, *“Concomitante con este fenómeno se desarrolló en Estados Unidos la profesión de gerente, aquel individuo encargado de llevar a la práctica los valores de la eficiencia, la innovación, la productividad, la toma de riesgos y la competencia”*²⁶. Surgen de esta manera las facultades de administración norteamericanas, para contribuir a la formación de gerentes, enfrentados en su práctica profesional a las exigencias de competitividad. En Colombia como en Latinoamérica en general, se crearon las escuelas de administración a imagen y semejanza, sin que en el medio empresarial hayan predominado de igual manera las condiciones que impactan en la acción, factor éste que ha incidido a que en ellas la investigación sea incipiente, proyectándose esto a la empresa.

La organización convierte al hombre en sujeto social, le ayuda a que sea deliberante y autónomo, a articularlo a los proyectos de otros y a la participación en procesos globales. *“La organización genera gobernabilidad, es decir, la capacidad de resolver pacíficamente los conflictos”* (Dávila, 1995, 104). La organización genera la capacidad de diseñar, trabajar y decidir en grupo, factores básicos para la productividad económica. Toda organización debe tener al frente un líder que potencie su visión, convocando al equipo humano tras el logro de la misma, razón por la cual, en la actualidad en muchas organizaciones éste se ve acompañado de otros líderes que se especializan en la gerencia del Talento Humano con el fin de producir al máximo para éstas, pero a la vez contribuyendo al pleno desarrollo de las personas que hacen parte de ellas.

En Colombia la formación de gerentes a través de programas de postgrado, (especializaciones) ha centrado sus objetivos no en el desarrollo de la investigación, ni la formación de científicos, sino en el mejoramiento de la capacidad profesional. Al inicio de la década del 90 los programas de doctorados y maestrías en el país aun no se traducen en una capacidad mínima de aporte al desarrollo científico y tecnológico del país. *“La problemática está asociada a factores financieros, administrativos, de política institucional y / o estatal... A la inexistencia de un sistema efectivo de ciencia y tecnología, que permita desarrollar ordenadamente la investigación, compartir recursos, cooperar con el desarrollo de*

²⁶ DÁVILA, Carlos, RODRÍGUEZ, Manuel y ROMERO, Luis Ernesto. Gerencia Privada, Gerencia Pública, Educación en crisis. Bogotá: Una empresa docente. Facultad de Administración, Universidad de los Andes, 1992. Página 4.

líneas de investigación, hacer trabajo interdisciplinario, racionalizar el uso de laboratorios, talleres, centros de información".²⁷, incidiendo en ello otros factores tales como: investigación débil en los postgrados, repetitiva, de corto plazo, ajena a las necesidades locales o nacionales y la reciente constitución en las facultades de líneas de investigación que muestren realizaciones de significación en una perspectiva de largo plazo.

Según Romero (1991) El carácter profesionalizante en los programas de formación gerencial, en perjuicio de la formación general o básica, además de incidir en bajos índices de calidad de la educación superior, tampoco habilita al futuro profesional para una adecuada comprensión del entorno político, económico y social, una dimensión con énfasis en el quehacer administrativo. La investigación de largo plazo centrada en el desarrollo de la teoría y en el análisis de la realidad, debería ser labor de las facultades con mayor trayectoria investigadora. Se deben crear entonces, las condiciones para que la investigación deje de ser una actividad marginal, dependiente de la buena voluntad individual de unos pocos docentes calificados y se transforme en una actividad central de los programas universitarios, con carácter institucional, garantizando con ello un impacto significativo en el ámbito social.

La investigación sobre Gestión Empresarial y del Talento Humano es incipiente en Colombia y la que existe, dista de ser la fuente de asesoría administrativa que los gerentes y analistas requieren, aun cuando las publicaciones al respecto han aumentado en los últimos años. Según un estudio de la Corporación Calidad durante el período 1965 y 1998, apenas el 10% de las publicaciones de las facultades universitarias corresponde a investigación de campo, pero lo que más preocupa a los realizadores del estudio, es que son muy pocas las universidades que hacen este tipo de trabajo: *"Cinco facultades del país concentran el 50% de las publicaciones investigativas y siete facultades el 75%. Sólo la Universidad de los Andes, la del Valle, la Nacional y la Javeriana publican sus investigaciones tanto en libros, como en revistas o en memorias de eventos académicos"*²⁸. En cuanto a los sectores y la geografía, la situación es la misma, predominan como objeto de análisis, Medellín, Cali y Bogotá, como localización de las muestras de trabajo.

La investigación ha permitido además determinar, que las universidades que producen el conocimiento, que crean teoría e investigan el desempeño empresarial mediante el estudio de casos, son a la postre, *"Las mejores escuelas de negocios"*. En la Universidad de Manizales se vienen dando desarrollos en

²⁷ OROZCO, Luis Enrique, ROMERO, Luis Ernesto. La formación de Recurso Humano para Ciencia y Tecnología en Colombia. Bogotá: Textos/M.D.U. Universidad de los Andes, 1991. Página 22.

²⁸ REVISTA DINERO No. 120. Management. Gerencia sin Conocimiento. Los esfuerzos por investigación empresarial son aislados e incipientes. Las escuelas de negocios tienen que producir más conocimiento. Octubre 27 de 2000. Página 98.

este sentido, al respecto se ha consolidado la Línea de Investigación en Gerencia del Talento Humano en el año 2.000 y se publican los desarrollos de las investigaciones del postgrado en Gerencia del Talento Humano en la Cartilla Cuadernos de Línea.

La definición de lo que significa la gerencia de nuestros días, aún presenta ambigüedades, en el sentido de que se le atribuyen diversos, al respecto Motta plantea desde una visión tradicional de gerencia que: *“El gerente debería ser una persona que decida racionalmente, un planeador sistemático y un coordinador y supervisor eficiente de las actividades organizacionales”*.²⁹, La visión ordenada del mundo organizacional, implícita en la idea misma de organización, inducía a que se pensara para el gerente una realidad administrativa como racional y posible de hacerla uniforme, lo cual es incoherente frente a las situaciones de caos e incertidumbre de la actual realidad.

La combinación de perspectivas acerca de la función gerencial y la organización y la idea de que el gerente podía ser eficaz simplemente por la capacidad de comandar y coordinar un trabajo colectivo, desde un punto de vista racional y según criterios de ordenamiento previo, desconocen presiones políticas de coalición de poder y perspectivas organizacionales que se adquieren en el ejercicio de las funciones de mando. Los gerentes alcanzan a comprender bien los objetivos de su organización y se consideran preparados para obtenerlos. Sin embargo, se sienten sorprendidos ante la naturaleza del proceso decisorio organizacional y la manera como los factores no controlables conducen el comportamiento administrativo hacia formas distintas de las deseadas. De esta forma la función del gerente está esencialmente orientada hacia la toma de decisiones, entendiendo esto como un proceso racional, lógico, que conduce a resultados específicos, como proceso de conducta que está condicionado por muchos factores internos y externos a la organización.

En la década del ochenta se puso de moda entre las empresas americanas el concepto de recursos humanos, ya que brindaba una alternativa a la burocracia de dirección del personal. Una de las prioridades fundamentales de la gestión de recursos humanos durante gran parte del Siglo XX fue la de contratar, despedir y negociar ascensos con los representantes sindicales, estar en primera línea de la planificación empresarial, convenciendo a sus empleados de la necesidad de cambiar sus métodos de trabajo.

Pero de igual manera como ha ido evolucionando el concepto de organización, lo ha hecho el concepto de gestión y a la par el de recursos humanos. Finalizando el Siglo XX cobra fuerza el concepto de Gestión del Talento Humano ante argumentos tales como: *“Si una empresa no tiene una visión coherente de su*

²⁹ MOTTA, Paulo Roberto. La Ciencia y el Arte de ser Dirigente. Bogotá. Tercer Mundo – Ediciones Uniandes, 1993. Página 20.

Talento Humano, puede ser incapaz de cumplir su cometido” ³⁰. Frente a esta perspectiva, las organizaciones consideran el Talento Humano clave para la dirección de las empresas, en este sentido se afirma que *“Desde 1928 la principal fuente de ingresos nacionales nuevos o añadidos ha sido el Talento Humano. El poder y los beneficios procedían de la propiedad, ahora proceden de las personas”* ³¹, en consecuencia, los profesionales de talentos humanos tienen la función de garantizar que las estrategias de personal se apliquen de manera efectiva, escuchando las peticiones de sus directivos y diseñando programas apropiados, en coherencia con la misión y con los valores corporativos.

“El ideal de la Gerencia del Talento Humano con proyección al próximo siglo, es lograr que la organización cuente con gente que ame su trabajo, que conozca y esté interesada en sus propias metas y en las de la organización, colaboradores competentes que con seguridad y confianza puedan asumir la responsabilidad de sentirse dueños de procesos, ya sea total o parcialmente, gente amable, creativa e innovadora, dando como resultado un clima organizacional que permita que las personas expresen libremente sus ideas”. ³²

La responsabilidad de la gerencia del talento humano, deberá estar en manos de una persona que no sólo sea líder, sino que posea carisma, que lleve a la gente en la dirección acertada, deberá tener el conocimiento necesario para crear estrategias que favorezcan el desarrollo de cada colaborador, evaluando permanentemente el clima organizacional y las necesidades de la gente, deberá conocer las potencialidades de las personas de su organización y tendrá por tanto una visión a largo plazo del desarrollo que debe proporcionar a su personal, consciente de la necesidad de que tanto el personal como la organización deben estar en permanentes procesos de aprendizaje. Espacios necesarios para el desarrollo e implantación de los resultados obtenidos y esperados.

Por lo tanto el **Gerente del Talento Humano para el Siglo XXI**, en el torrente del cambio global, será un directivo innovador y con visión de futuro, que propicie procesos creativos y reconocimiento a quienes los impulsan, que motive a las personas, que potencie la autonomía y el desarrollo y el crecimiento personal, que dinamice el trabajo eficaz en equipo, donde prime el respeto por las capacidades, antecedentes y actitudes de cada uno de sus miembros, donde se actúe con

³⁰ LORENZ, Christopher y LESLIE, Nicholas. Cómo hacer frente a los cambios e incertidumbres de la década de los 90. Financial Times. La Dirección de Empresas. Biblioteca de Empresa Folio. Ediciones Folio S.A. Barcelona, 1994. Página 126.

³¹ PHILLIPS, Nicola. Dirección innovadora: Visión, gestión estratégica, intuición, creatividad, nuevos valores corporativos. Financial Times. La Dirección de Empresas. Biblioteca de Empresa Folio. Ediciones Folio S.A. Barcelona, 1994. Página 16.

³² CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio, y Otros. Síntesis del estudio “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO: Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad”. Universidad de Manizales. Julio de 1998.

honradez y sinceridad, donde se establezca una base clara de reglas de comportamiento aceptable y que se intente alcanzar el consenso.

El trabajo en equipo es uno de los grandes retos que debe afrontar el Gerente del Talento Humano para el Siglo XXI, tal como lo expresara Douglas Mc. Gregor (1967) *“No hay duda de que todos llevamos dentro una fuerte propensión individualista que se ampara en el espíritu de la democracia. Sin embargo, la complejidad del entorno y la estructura que persigue la empresa, crean una situación en que ya no se puede abarcar o dirigir el funcionamiento de la empresa sin alguna forma de trabajo en equipo y de desarrollo de equipos”*.³³ Desde el predominio de las estructuras democráticas y *“horizontales”* de los años 1990, el trabajo en equipo se ha considerado como una de las claves de éxito de las organizaciones, factor que debe considerar el Gerente del Talento Humano, dado que, en la dirección innovadora de empresas, los equipos son de especial utilidad a la hora de producir cambios importantes.

La innovación a gran escala requiere de un Gerente del Talento Humano que dinamice una comunicación constante para compartir las ideas y para coordinar las actividades. A su vez, esto exige relaciones más estrechas entre los empleados. Estas relaciones y la mejora en la comunicación que conllevan, sólo podrán cultivarse en un contexto de equipos. Debe proporcionar a los empleados información abundante para asegurarse de que conocen bien la estrategia de la empresa, su historia, sus tradiciones y que reciban la formación necesaria para que logren mejores desempeños en lo personal y en lo profesional. Con ello, se consigue mayor apertura, mayor confianza y cooperación y que el trabajo sea mejor.

El Gerente del Talento Humano debe tener respeto por las diferencias, al reconocer la diversidad de capacidades de su personal, puede maximizar los recursos, asignar mejor las funciones y valorar la contribución que cada cual pueda hacer. Debe destacarse por su honestidad en lo personal y en lo organizacional, debe ser franco y dar seguridad a su equipo de trabajo, al respecto Phillips Nicola plantea: *“Los miembros de una organización tienen que sentir que tienen un “espacio seguro” donde pueden comentar los problemas y examinar los asuntos. Tienen que poder expresar su alegría y su preocupación, reconocer la incertidumbre y manifestar las diferencias de opinión de un modo constructivo”*.³⁴ La franqueza y la honestidad llevan directamente a la cuestión

³³ DOUGLAS, Mc Gregor. The Profesional Mager. Citado por PHILLIPS, Nicola. Dirección innovadora: Visión, gestión estratégica, intuición, creatividad, nuevos valores corporativos. Financial Times. La Dirección de Empresas. Biblioteca de Empresa Folio. Ediciones Folio S.A. Barcelona, 1994. Página 87.

³⁴ PHILLIPS, Nicola. Dirección innovadora: Visión, gestión estratégica, intuición, creatividad, nuevos valores corporativos. Financial Times. La Dirección de Empresas. Biblioteca de Empresa Folio. Ediciones Folio S.A. Barcelona, 1994. Página 193.

de la confianza y ello genera compromiso con la organización. Debe plantear a su personal en consonancia con el direccionamiento estratégico de la organización reglas de base claras y explícitas que rijan el comportamiento, las cuales deben ser comentadas y acordadas con el grupo que lidera.

Uno de los rasgos más sobresalientes de los nuevos planteamientos frente a la Gerencia del Talento Humano es el hecho de que el gerente da autoridad a las personas que trabajan en la empresa, los empodera dentro de las nuevas estructuras y prácticas de trabajo. La mayoría de los programas de responsabilidad de las organizaciones se basan en el principio de que las personas generalmente quieren comprometerse en cosas que han acordado, es ésta la manera como logran realizar mejoras en calidad, productividad y servicios y a través de la cual logran los demás beneficios tales como la mejora personal y el desarrollo de los individuos y de la empresa en su conjunto, consiguiendo un alto nivel de dedicación de sus empleados.

El Gerente del Talento Humano no debe olvidar que el hecho de delegar es una forma eficaz de utilizar el poder contrario a lo que se pensaba en los estilos tradicionales de dirección. El rol tiene que pasar entonces de ver cómo trabajan los demás y comprobar cómo van las cosas, al de dar visión y dirección, y ofrecer planteamientos que den más posibilidades, esto no significa que los gerentes ya no dirijan, pues sigue tomando decisiones al nivel corporativo, mientras que su personal toma decisiones relacionadas con su campo de trabajo a la luz del horizonte institucional.

Las nuevas tecnologías, las nuevas estructuras, los nuevos métodos encuentran resistencia en su aplicabilidad en las fuerzas de trabajo, por lo tanto el Gerente del Talento Humano tiene el compromiso institucional de tratar de introducir estos nuevos planteamientos en el modo de hacer las cosas evitando al máximo los traumatismos que ello pueda generar, entendiendo el caos como algo inherente a la vida de las organizaciones y del entorno.

Es responsabilidad del Gerente del Talento Humano la gestión de problemas, a diferencia de la resolución de problemas, no trata únicamente de cómo encontrar una solución, pues esto es transitar sólo la mitad del camino. En la gestión de problemas, el punto central es plantearse las preguntas adecuadas, viendo cómo encaja el problema en la imagen o el contexto general, y sólo entonces gestionar la dinámica del problema en particular. La primera fase de la gestión de problemas exige habilidades de observación aguda, y la capacidad de adoptar una visión muy amplia para definirlo y ponerlo posteriormente en un contexto organizativo. Esta etapa exige habilidades de interrogador para recoger información, y para establecer un contexto lo más amplio posible. Exige además que quien gerencia el talento humano se libere del pasado para desarrollar el futuro, pues en la búsqueda de su solución, se hace necesario reunir todas las

ideas sin críticas, ni juicios, y tomar un enfoque lo más amplio posible de la evaluación de las opciones.

La tradicional gerencia autocrática de planeación rígida, centralizada, despótica, jerarquizada, debe cambiar hacia una gerencia caracterizada por el liderazgo, la participación y la consulta permanente a los clientes internos y externos, aprovechando al máximo la sensibilidad, el logro, la pertenencia, la solidaridad y el trabajo en equipo, valores internos que caracterizan a las personas de calidad.

La actuación gerencial en las organizaciones de nuestros días debe considerar los siguientes aspectos:

- Realidad en constante y acelerado cambio.
- El individuo, el grupo, la organización, el gerente, la comunidad, son por si solos sistemas, que a su vez se encuentran integrados a otros sistemas, todos ellos dinámicos y en constante adaptación, ajuste y reorganización.
- Un objetivo esencial de la gerencia es mejorar la calidad de vida en la organización.
- Compete a la gerencia garantizar el desarrollo integral de los colaboradores.
- La gestión gerencial debe ser planeada.
- No hay estrategias acabadas, ni ideales ni óptimas; dadas ciertas modificaciones del entorno, el gerente tendrá que adecuar su misión gerencial a dichos campos.
- Si los gerentes están animados por ideas abiertas al cambio, actuarán en consonancia con tales ideas.
- El conocimiento, la ciencia y la tecnología, se proyectan para elevar los niveles de productividad y competitividad de las organizaciones, convirtiéndose en requerimiento básico, dotarlas con talento humano cada vez más capacitado y motivado.
- El concepto de organizaciones inteligentes conlleva la necesidad de fortalecer las capacidades de aprendizaje individuales y colectivas.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

Para realizar la indagación acerca de la Gestión de la Integración Social de la Investigación en la Universidad de Manizales se utilizó el Método de Investigación denominado “**Estudio de Casos**”, basado en la teoría que al respecto ha desarrollado Robert K. Yin, el cual fue aplicado a la investigación “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO: Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad”, proyecto éste, que como acontecimiento de nuestros días, admite la observación directa, la revisión de evidencias y el contacto con los actores o partícipes, en la perspectiva de reconstrucción de los procesos institucionales que permiten reconocer la existencia de acciones administrativas y académicas, orientadas hacia dicha gestión, en el marco de un contexto nacional respecto a las políticas que orientan la educación superior en Colombia. El estudio realizado es de carácter cualitativo, a través de él se busca comprender y explicar el proceso de Gestión de la Integración Social de la Investigación y la apropiación del conocimiento, por parte de los actores y las empresas participantes en el proyecto objeto del mismo, valorando su impacto social.

La metodología utilizada es pertinente al Método de Estudio de Casos, ésta ha posibilitado recuperar la historia del proyecto en relación con el contexto en el cual se desarrolló y dar respuesta a los dos interrogantes que le son afines a este método de investigación: *Cómo?* y *Por qué?*. Desde ellos, se indagó sobre el proceso de Gestión de la Integración Social, en sus etapas y procesos. En tal sentido, el estudio se centró en las categorías definidas: **Etapas:** Generación, Desarrollo, Terminación, Transferencia y Apropiación, y **Procesos de Gestión:** Intencionalidad, Planeación, Estructura organizacional, Ejecución, Control, Cultura Organizacional, Políticas, Recursos y Actores Sociales, verificando a partir de ellas, la calidad de la investigación y su impacto social; la utilización oportuna y correcta de los recursos técnicos, financieros y organizacionales, al igual que el retorno y generación de otros; la gestión del talento humano, de los procesos y de los productos y/o servicios, la determinación del tiempo y del espacio para su desarrollo, sus resultados y los aspectos que garantizarían la sostenibilidad del sistema de gestión del proyecto.

Este caso se ha analizado en tanto experiencia investigadora, mas no como modelo que habla de patrones ya establecidos, a través de los cuales se pretende uniformar y esquematizar la realidad. El enfoque metodológico implementado para el estudio, parte del hecho de que, al intentar comprender los procesos

investigativos de la integración social del conocimiento, se analizan las experiencias de vida de las organizaciones, de los seres humanos que en ellas interactúan; de hombres y mujeres que llevan implícitos en su actuación, diversas posturas, historias y tradiciones; es decir, modalidades específicas para abordar, comprender y realizar sus prácticas sociales y culturales. Vista así esta experiencia, implicaría que contrariamente a la consideración de abstracciones de comportamientos sociales, se debe considerar la singularidad del proceso específico en una situación dada. Es decir, que el proceso de Gestión de la Integración Social de la Investigación a partir del proyecto objeto de este estudio, responde a este planteamiento tal como lo proponen Leal y Vivas: *“La respuesta a esta cuestión introduce el sesgo aristotélico de la reflexión: es a partir de lo singular, lo particular, como se expresa la percepción de lo universal. Por tal razón se evita la receta particular, o una fórmula mágica que “legisle” sobre él “deber ser”.*³⁵ El análisis del impacto del proyecto ha conducido al reconocimiento de posibilidades diversas para la gestión sobre la cual se indaga, sin intentar fundar nuevos modelos para la misma, dada la relatividad que ésta puede tener por la diversidad de elementos que en ella entran en juego, los cuales se hacen evidentes permanentemente en el desarrollo del estudio.

El Estudio de Casos como método de investigación de carácter descriptivo, explicativo y cualitativo, ha posibilitado desde las categorías propuestas para este proyecto,³⁶ en la intencionalidad de descubrir su significado, hacer un rastreo a la secuencia de los eventos relacionados con el mismo, en cuanto al fenómeno de la Gerencia del Talento Humano en empresas medianas y pequeñas del occidente colombiano, para determinar cómo y por qué, la Universidad ha logrado impactar de manera significativa en las organizaciones y en los grupos sociales, que hicieron parte de él. De igual forma, plantear explicaciones relacionadas con dichos eventos, utilidad que puede destacarse en un Estudio de Casos Simple, como el que nos ocupa, e indicar las posibilidades de aplicación de las mismas a otras situaciones. En consecuencia, los resultados y hallazgos servirán como insumo para el Estudio de Casos Múltiple, que realizará la Maestría Educación Docencia atendiendo al compromiso con la Red GISI.

Las indagaciones se realizaron siguiendo el Protocolo de Investigación - Guía Metodológica realizado por la Universidad del Norte de Barranquilla, en atención a la convocatoria que COLCIENCIAS hizo a un importante grupo de instituciones de educación superior del país, tanto del sector público como del sector privado, para realizar al interior de cada una de ellas un análisis de los procesos de

³⁵ LEAL, Carole y VIVAS, Leonardo. “Introducción” en Henry Gómez y Otros. Gerencia exitosa con sello latinoamericano. Caracas. Editorial GALAC, 1998. Página 18.

³⁶ **CATEGORÍAS:** *Etapas: Generación, Desarrollo, Terminación, Transferencia y Apropiación y *Procesos de Gestión: Intencionalidad, Planeación, Estructura organizacional, Ejecución, Control, Cultura Organizacional, Políticas, Recursos y Actores Sociales.

Gestión Social de la Investigación, identificando y analizando los aspectos que los caracterizaron, a partir de las categorías que en el protocolo se enuncian.³⁷

3.1 PROCEDIMIENTO

El procedimiento para el desarrollo de la investigación fue llevado a cabo a través de las siguientes etapas:

- Formulación de las preguntas iniciales del estudio
- Planteamiento del referente teórico conceptual
- Diseño y validación de los instrumentos
- Selección de los documentos, e informes relacionados con el proyecto de investigación
- Acopio de datos e información del proyecto objeto de la investigación
- Análisis de los datos y de la información recolectada durante el proceso
- Sistematización de los datos
- Validación de resultados
- Elaboración del informe final

Para la captación del sentido de la experiencia, en torno a la Gestión Social de la Investigación, se utilizaron diversas estrategias, con el fin de acceder a la información relacionada con el proyecto objeto del estudio, las cuales fueron: Diseño de instrumentos, Análisis documental, Entrevistas, Diario de campo, trabajo con Grupo Focal y Análisis y sistematización de la información:

- **Diseño de Instrumentos:** Se realizó el diseño de los instrumentos necesarios para reconstruir la Gestión Social de la Investigación, los cuales fueron aplicados en el análisis documental, la realización de entrevistas, los registros en el diario de campo, el trabajo con el grupo focal, el análisis y

³⁷ Véase al respecto **Anexo No. 1 PROTOCOLO PARA LOS ESTUDIOS DE CASOS DE LA RED GISI. Universidad del Norte de Barranquilla y la RED GISI.**

la sistematización de la información, de acuerdo a los lineamientos establecidos en el protocolo diseñado por la Universidad del Norte.

- **Análisis Documental:** El análisis se hizo a partir de los documentos que se generaron como resultado de la investigación con relación a la Gerencia del Talento Humano, tales como, cuadernos de línea, síntesis del estudio, actas y correspondencia, con el fin de verificar y complementar la información obtenida a través de las otras estrategias. De él hizo parte la revisión de la bibliografía que sirvió como referente del proyecto.
- **Entrevistas:** Definido el uso de esta estrategia, se realizó una prueba piloto, mediante aplicación de la misma a uno de los estudiantes de la Especialización en Gerencia del Talento Humano, quien había sido partícipe del proyecto. Posteriormente se seleccionaron otras personas para recoger información cuyo criterio de selección obedeció a la participación directa en él, con el fin de comprender los criterios que tenían éstos respecto de sus vivencias, como investigadores, directivos o administrativos. Estas fueron realizadas por el investigador del estudio del caso y por su asistente.

Se realizó entrevista a uno de los directivos de la institución, teniendo presente en la misma los objetivos del estudio, en su intencionalidad por conocer la gestión que la Universidad lidera para la Integración Social de la Investigación.

- **Diario de campo:** El diario de campo se elaboró con registros de la información compartida en cada uno de los encuentros programados para ello, este ejercicio estuvo a cargo del investigador, en el interés de recoger la información pertinente al proyecto, para posteriormente ser analizada y sistematizada.
- **Grupo Focal:** Se denominó Grupo Focal a un equipo de personas constituido por profesionales, directivos y exdirectivos de la Universidad, que se reunió en varias oportunidades socializando y contrastando vivencias de índole personal y grupal, respecto a la Gestión Social de la Investigación.
- **Análisis y sistematización de la información:** Los resultados del análisis documental, del análisis de la información producto de las entrevistas, del diario de campo, y de las reflexiones y discusiones del grupo focal, se codificaron y se sistematizaron mediante el software Ethnograph 5.07, paquete diseñado para procesar y analizar información cualitativa, a través de la identificación de conceptos, variables, temas, o categorías recurrentes, en grandes volúmenes de texto, facilitando la clasificación de

los datos y la ubicación de tendencias y elementos comunes en la información recolectada.

El procesamiento de los datos e información relacionada con este Estudio de Casos Simple, contó con el apoyo de la Universidad del Norte teniendo en cuenta como unidad de análisis las categorías propuestas en el protocolo en mención, al igual que aquellas que fueron emergiendo en el estudio. Incluyó la interrelación de las proposiciones, de las relaciones lógicas entre datos y proposiciones, a partir de las preguntas orientadoras que éste planteaba para la interpretación de los resultados.

3.2 DISEÑO INVESTIGATIVO DEL ESTUDIO DEL CASO

- La Unidad de análisis.
- Las Preguntas del estudio.
- Los Objetivos.
- Las Categorías.
- Elaboración del informe final.

A continuación se relacionan los componentes del diseño investigativo para el estudio del caso:

- **Unidad de análisis**

La unidad de análisis la constituyó el proyecto “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO: Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad”.

- **Preguntas del estudio**

¿Cómo y por qué se da la gestión de la Integración Social de la Investigación en el proyecto “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO: Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad?”.

- **Objetivos del estudio**

Objetivo general

- Describir y explicar la Integración Social de la Investigación en el Proyecto “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO: Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad”, desarrollado en la Universidad de Manizales”.

Objetivos específicos

- Describir y explicar las etapas y los procesos de gestión respecto a la Integración Social de la Investigación en el Proyecto “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO: Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad”, desarrollado en la Universidad de Manizales”.
- Analizar los resultados del estudio del caso en cuanto al impacto en la Gestión de la Integración Social de la Investigación en la Universidad.
- Identificar los factores que favorecen o restringen la Gestión de la Integración Social de la Investigación en la Universidad de Manizales, a partir del caso estudiado.
- Proponer estrategias para lograr la Gestión de la Integración Social de la Investigación en la Universidad de Manizales, a partir del estudio del caso.

- **Categorías:**

- **LAS ETAPAS:**

- Generación
- Desarrollo
- Terminación
- Transferencia y Apropiación

- **LOS PROCESOS DE GESTIÓN:**

- Intencionalidad
- Planeación

- Estructura organizacional
- Ejecución
- Control
- Cultura organizacional
- Políticas
- Recursos
- Actores sociales.

▪ **Elaboración del informe final**

Se presenta en el informe final la relación de los hallazgos y resultados con relación a las categorías de análisis de estudio del caso y la interpretación de los mismos, las conclusiones que de ellas se han extraído respecto a los objetivos del estudio y las respectivas recomendaciones para la Universidad de Manizales, en torno a la Gestión de la Integración Social de la Investigación.

3.3 CRITERIOS DE VALIDACIÓN

Sobre el diseño de investigación, Robert K. Yin, señala algunos aspectos con los cuales debe relacionarse el investigador: *“El investigador del Estudio de Casos debe también maximizar cuatro aspectos de la calidad de cualquier diseño: a) la validez de la construcción, b) la validez interna (solamente para casos casuales o explicativos), c) la validez externa y d) la confiabilidad”* ³⁸.

En el presente Estudio de Casos Simple se consideraron los criterios propuestos por Yin para determinar la validación del mismo. La *Construcción de la validez* está dada porque en él se han establecido como referentes para su diseño y acciones operacionales el protocolo presentado por la Red GISI y la metodología que le es inherente al método de investigación empleado “Estudio de Casos”. La *Validez interna* permitió establecer una relación causal, entre ciertas condiciones institucionales que repercutieron en el proyecto objeto del estudio, relaciones que son presentadas en el análisis los resultados. No se realiza *Validez externa* porque los hallazgos del estudio no pueden generalizarse. La *Confiabilidad* en el estudio objeto de esta investigación está dada por los datos que se han recogido, los cuales podrían obtenerse con iguales resultados, a través de una nueva aplicación de los mismos, o de otros.

³⁸ YIN, Robert K. El Método de Casos: Una estrategia de investigación. Documentos varios. Grupo de Estudios empresariales CIDI-UPB. Facultad de Administración de Empresas. 2ª ed. 2000. Diseñando estudios de casos. Página 2.

De acuerdo con la propuesta de YIN (2000), y con lo expresado en el párrafo anterior, podrían precisarse además como criterios de validación para el estudio del caso, los siguientes aspectos:

- **Uso de múltiples fuentes de evidencia:** Se realizó análisis documental, entrevista al investigador principal, tres entrevistas a informantes claves y a un grupo focal.
- **La observación realizada, el examen de los documentos y las entrevistas** a través de las cuales se recogió la información para su posterior análisis, permitió reconstruir la historia de vida del proyecto, demostrando coincidencia entre las categorías abordadas para el estudio del caso del proyecto “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO: Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad”, no sólo desde su concepción previa, sino igualmente, en todas sus etapas de desarrollo y formas de gestión.
- **Hallazgos y evidencias:** Durante la investigación se pudieron verificar aspectos que se relacionan como resultados del estudio, en cuanto a la Gestión de la Integración Social de la Investigación.
- **El informe del estudio del caso:** El informe se presenta como insumo para la elaboración del Estudio de Casos Múltiple que dará cuenta de la Integración Social de la Investigación en la Universidad de Manizales, el cual se elabora a partir de los requerimientos del protocolo presentado por COLCIENCIAS y a la Red GIS, que ha servido como marco de referencia para el presente Estudio de Casos Simple.

4. INFORME FINAL

Una vez realizado el proceso descrito en el capítulo anterior sobre el Diseño Metodológico empleado para el estudio del caso, con los datos sistematizados se procedió a la elaboración del Informe Final, para dar cuenta del objetivo general del estudio, describiendo y explicando la Integración Social de la Investigación en el Proyecto "LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO" y en consecuencia en la Universidad de Manizales el cual se presenta a continuación a través del desarrollo de cuatro componentes:

- Resultados obtenidos
- Interpretación de los resultados
- Conclusiones
- Recomendaciones

4.1 RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados obtenidos fueron analizados tomando como marco de referencia las Categorías de análisis propuestas para esta investigación en cuanto a la descripción y explicación de las Etapas y los Procesos de Gestión, de integración social de la investigación, dando cumplimiento uno de los objetivos específicos del estudio, de acuerdo a lo planteado en el Protocolo diseñado por la Universidad del Norte de Barranquilla y la RED GISI para los estudios de casos de las investigaciones patrocinadas COLCIENCIAS y por la Red, cuya pretensión era describir, explicar, interpretar y comprender, los procesos de Gestión de la Integración Social de la Investigación en las instituciones de educación superior del país. Se particularizan en este sentido los resultados del Estudio de Casos Simple realizado con el Proyecto "LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO: Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad" y la incidencia de éstos en los que a la vez ha liderado la Universidad de Manizales.

Para el logro de los propósitos planteados, se consideran las Categorías: **Etapas:** Generación, Desarrollo, Terminación, Transferencia y apropiación y **Procesos de**

Gestión: Intencionalidad, Planeación, Estructura Organizacional, Ejecución, Cultura Organizacional, Control, Políticas, Recursos y Actores Sociales, a la luz de las cuales se presentan los siguientes resultados:

4.1.1 Respecto a las Etapas

- La **Etapa de Generación**, entendida como el proceso que va desde la identificación del problema de investigación, teórico, aplicado y/o de carácter innovador, pasando por la fase de formulación del mismo, hasta llegar a su aprobación como proyecto, para el caso analizado, se presentó por iniciativa de un grupo de docentes de la Especialización en Gerencia del Talento Humano, conjuntamente con la coordinadora de ésta, evidenciándose igualmente a través de las entrevistas realizadas, la influencia que tuvo en esta etapa, el hecho de tener vinculadas a la Universidad personas con formación y experiencia en investigación. De esta manera, directivos y docentes de la Universidad, se constituyeron en dinamizadores del proceso investigativo, en cuanto a su estructuración, apropiación y transferencia, logrando ejercer un significativo liderazgo.
- Con relación a la **Etapa de Desarrollo**, el análisis documental realizado a una síntesis del proyecto ³⁹ y la entrevista realizada al director del mismo, permitieron evidenciar que la investigación se realizó en dos grandes fases: La primera se orientó a la elaboración del Perfil del Gerente de Talento Humano de las empresas del occidente colombiano y con base en éste se estructuró una propuesta de Modelo de Gestión Humana acorde a los requerimientos de la época contemporánea, en cuanto a la capacidad que deben tener quienes tienen a su cargo el personal, para enfrentar los continuos e inesperados cambios que se dan en el mundo y en las organizaciones de nuestro tiempo. La segunda fase del proyecto implicó una exploración para verificar la aplicación y operacionalización de algunos de los factores claves propuestos en la primera fase, en aquellas empresas que las que se lograron trabajar sistemáticamente, por los profesionales que vinculados a ellas, participaban además del proyecto de investigación, en calidad de estudiantes de la Especialización en Gerencia del Talento Humano, encontrando al respecto que lograron en este sentido resultados exitosos en cuanto a: Enfoque de Procesos, Procesos de Modernización y Reestructuración y Desarrollo Humano.

³⁹ CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio y otros. Síntesis del estudio “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO: Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad”. Universidad de Manizales. Julio de 1998. Página 14.

- **La Etapa de Terminación** se pudo apreciar con el cumplimiento de los protocolos formales que todo trabajo investigativo requiere, pues tal y como se refleja en la información recogida en el estudio, y en el análisis de los diversos documentos examinados, el proyecto fue culminado, aspecto que puede evidenciarse en el informe de evaluación de los pares externos, la publicación de los resultados y conclusiones, las actas de reconocimientos y los premios a los que se hizo acreedor una vez finalizado.
- **La Etapa de Transferencia y Apropiación** entendida como la efectividad con la cual el conocimiento es transmitido a través de diferentes ámbitos, desde la perspectiva de frecuentes y sistemáticos intercambios de informaciones entre los grupos e instituciones, se pudo observar en el proyecto a través de la vinculación que en el mismo tuvo el sector empresarial, hecho que se manifiesta en la participación activa de los estudiantes de la Especialización en Gerencia del Talento Humano promoción 1997-1998 quienes hacían parte del equipo que lo desarrolló y en los roles asumidos en las áreas de personal de las empresas en las cuales se ejecutó; se destaca además en esta etapa, el aporte brindado por este sector en lo que tiene que ver con la resolución de las encuestas y concesión de entrevistas, facilitando información que sirvió para su desarrollo, aspecto que se relaciona en el resumen ejecutivo (RAE).

4.1.2 Respetto a los Procesos de Gestión

La **Intencionalidad** entendida como el interés manifiesto presente en cada una de las etapas del ciclo de vida del proyecto y expresada a través de la justificación de la investigación, intereses de oferta y demanda, resultados, reformulación, vigencia, beneficios, beneficiarios, usos con fines de: innovación, adaptación, descubrimiento, construcciones y aplicación, se dio en el desarrollo del proyecto, ésta se percibe cuando en el transcurso de las entrevistas y grupo focal surgieron elementos a través de los cuales es posible dar cuenta de estas variables tanto al interior del grupo de investigación como de los actores de ésta, entre los cuales se señalaban:

- Trabajos anteriores en el Área de Gestión del Talento Humano promovidos y ejecutados por empresas, relacionados con salarios, estudios sobre la estructura del recurso humano y motivación, sin obtener logros que modificasen significativamente las formas de gestión y por consiguiente la realidad después de 10 años de vida de la especialización, razón por la cual fue necesario realizar una investigación sobre este campo del saber, que pudiese impactar con resultados significativos tanto la empresa como la región.

- El vínculo entre Sociedad – Empresa - Universidad había sido tímido, y era necesario realizar búsquedas que posibilitasen fortalecer tales vínculos, y para ello nada más propicio que el proyecto de investigación adelantado.
- El proyecto permitió una relación entre la Universidad y el Sector Empresarial basada en planes de asesoría e investigación, tendientes a potenciar el desarrollo de la gestión del talento humano, para promover el desarrollo social y tecnológico, y nuevas formas de producción de bienes y servicios, que mejoraran la calidad de vida de la región, y que generaran e integraran el conocimiento.
- Los diversos intereses personales e institucionales, de índole académica y económica y de oferta y demanda, se hicieron presentes en el proyecto: Intencionalidad de fortalecer la investigación en la institución y de hacer aportes para el conocimiento de la realidad regional, en la cual proyectos como éste son de baja ocurrencia; necesidad de consolidación de una Maestría en Gerencia del Talento Humano, por cuanto los programas de postgrado en la institución sólo tenían la condición de especializaciones, brindando de ésta forma una mejor oportunidad de formación de postgrado; carencias de un trabajo sistemático, a través del cual se intentase problematizar la realidad existente hasta el momento acerca de la Gestión del Talento Humano en la región y el cual fuese de impacto, especialmente en la Línea de Gestión Humana; necesidad de lograr una comunidad académica mucho más avanzada al trascender la investigación descriptiva y pasar a la explicativa, tal como la requerida para un programa de maestría; fortalecer la investigación ofreciendo la posibilidad de indagar acerca de la realidad de la región en este tipo de búsquedas.

La **Planeación** entendida como el proceso que permite seleccionar y establecer un plan susceptible de ser controlado, en el cual sea posible explicitar gestores, objetivos, estrategias, tiempos, ámbito, recursos, alcances, avances y respuesta a los posibles obstáculos, se expresó en el proyecto en la forma y en los tiempos en los cuales se desarrolló, si bien es cierto esto no corresponde a un cronograma previamente establecido para su ejecución, se vivieron algunas etapas que dan cuenta de la planeación, encontrando al respecto lo siguiente: Diseño del anteproyecto aproximadamente 4 meses; estructuración del proyecto aproximadamente 6 meses; trabajo de campo realizado en 1 ó 2 semanas. Según información suministrada por uno de los investigadores entrevistados se dedicó un tiempo importante a la elaboración de un instrumento para el desarrollo del proyecto. Al final se estimó un desfase aproximado de 3 meses, entre el tiempo inicialmente presupuestado y el empleado para la ejecución, sin que se encontrasen documentos con evaluación institucional en cuanto a este aspecto que permitiese conocer las causas del mismo y los correctivos que se tomaron al respecto, quizá una evidencia más de que no existió para el proyecto una

intencionalidad y una planeación que considerara todos los aspectos involucrados en el concepto de gestión del proyecto.

La **Estructura Organizacional** considerada desde la óptica del soporte administrativo y técnico brindado por la Universidad al proyecto y reflejada en: Estructura del proyecto, estructura institucional, jerarquías, relaciones de poder y decisión organizacional, comunicaciones e intercambio de decisiones y organismos posibilitadores de la transferencia de la investigación a la sociedad, en las discusiones adelantadas en el desarrollo del grupo focal al respecto y en las afirmaciones de los participantes en las entrevistas, se percibió que las concepciones que se tienen son diversas: Con proyectos como el que sirvió de base para el presente estudio de casos, la investigación en la institución ha trascendido la postura positivista, incursionando en formas alternativas en la manera de hacer la investigación, incluso con el sometimiento a crítica de pares externos para confrontar el conocimiento producido por la misma; en la Universidad de Manizales el obstáculo para la investigación se presenta a nivel administrativo, ya que la lógica economicista de los procesos administrativos está en contravía con la gestión de la investigación, tampoco los académicos tienen el nivel de comprensión de lo que debe ser la investigación. Además el concepto de interdisciplinariedad no se cumple porque se sigue trabajando aisladamente. En las entrevistas se pudieron escuchar expresiones que en ese sentido afirman: *“La estructura jerárquica vertical de la investigación en el año 1994 era asfixiante y hoy se mantienen las mismas condiciones, es una jerarquía mediada por el poder en donde no todos los grupos académicos de las distintas facultades son tenidos en cuenta. A pesar de todo, debe reconocerse que se cuenta con un centro de publicaciones, que se piensa debería ser un equipo evaluador y crítico, pero que en realidad no lo es”*.

En cuanto a la **Ejecución** del proyecto, entendiéndose desde ello el desempeño individual y grupal hacia el cumplimiento de los objetivos planeados, la toma de decisiones, los incentivos, las sanciones y el liderazgo, dirección y gestión del mismo, en este aspecto se tuvo un impacto negativo durante la ejecución del proyecto, por hechos relacionados con estos criterios, por parte de instancias directivas de la institución, destacándose entre ellos:

- Diversas instancias con capacidad de decisión, mostrándose un alto nivel de burocratización como consecuencia de la estructura vertical, que caracteriza a la institución.
- Baja remuneración y falta de estímulos para los investigadores, quienes percibieron a título de honorarios, poca suma de dinero, a pesar del proyecto haber obtenido como reconocimiento el Premio Bienal a la

Investigación que otorga la Universidad. (Este premio fue compartido con otra investigación que obtuvo igual reconocimiento).

Los investigadores entrevistados manifestaron que durante la ejecución del proyecto por no cumplir con los logros y metas preestablecidos en su desarrollo, no se impusieron a los investigadores y co-investigadores, sanciones administrativas o financieras, porque el desarrollo del mismo fue óptimo.

En el desarrollo y ejecución del proyecto, tal como lo indica el informe ejecutivo que da cuenta del mismo, éste se reformuló respecto a la zona geográfica que inicialmente se consideró para su ejecución, quedando excluidos posteriormente, los departamentos de Cauca, Chocó y Nariño, por razones de costos y cobertura, pudiendo este hecho significar una reducción del ámbito de aplicación del mismo, haciéndose visible a través de él, las dificultades económicas y restricciones de recursos financieros que afectaron la gestión misma del proyecto y su posterior integración. Sin embargo, esto no fue motivo de interferencia en la indagación acerca de la Gestión de la Integración Social de la Investigación, por cuanto el proyecto se ejecutó en algunos departamentos, constituyéndose en una experiencia exitosa para la institución educativa.

A través de las entrevistas realizadas al grupo de investigadores estos no duda en expresar que el desarrollo proyecto ha posicionado y destacado la buena imagen de la institución y que los logros obtenidos con su ejecución son múltiples en lo que respecta a lo académico y lo investigativo, permitiéndole recuperar lo invertido en el sentido de: valorar la investigación; evolucionar de la investigación descriptiva adelantada en la especialización, a la explicativa desarrollada en la Maestría de Gerencia del Talento Humano; también se alcanzaron logros posibilitando una fructífera experiencia para los **Actores Sociales** tanto personas como organizaciones que en él participaron: Estudiantes de la Especialización en Gerencia del Talento Humano, equipo de investigadores, empresas del occidente colombiano, gerentes generales y gerentes del talento humano de las empresas participantes, y personal directivo y docente de la institución de educación superior en la cual se llevó a cabo el proyecto.

Dado que la investigación era de carácter descriptivo, en ella no se dieron las condiciones para acomodar, identificar o generar nuevo conocimiento, por lo tanto, hablar de innovación puede resultar muy pretencioso; sin embargo, debe destacarse su aporte para los estudiantes en cuanto a la experiencia investigativa cuyos fundamentos tienen la posibilidad de aplicarse en otras; para la institución, los resultados se constituyeron en la base para reestructurar el currículo de la especialización, permitiendo estructurar la Maestría en Gerencia del Talento Humano.

El Control entendido como el proceso de medición, comparación y corrección del desempeño y de los resultados de las actividades realizadas en torno a la integración social de la investigación, expresado en los parámetros, acciones, retroalimentación, correctivos, informes y sanciones, que pudiesen haber estado presentes en el desarrollo del proyecto, no es posible identificarlo como acción evidente e intencional en las diversas etapas del proyecto desde su generación hasta la transferencia, apropiación e integración, sólo se hace evidente en los procesos de ejecución presupuestal, realizados por la institución de una forma centralizada, en correspondencia con la estructura institucional. La evaluación de los pares académicos como proceso lógico de retroalimentación que los procesos investigativos requieren, ameritó un concepto de excelente, proponiendo que el mismo se desarrollara en el sector oficial, como en efecto se hizo.

La **Cultura Organizacional** comprendida como el conjunto de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas al interior de la institución y expresadas en la autonomía, pertenencia, respaldo, trabajo en equipo, riesgo, incentivos y liderazgo a través de las cuales se propicia la Gestión de la Integración Social de la Investigación, en el proyecto se evidencia la centralización de la misma, el seguimiento académico fue realizado por parte de la Dirección General de Investigación y la Vicerrectoría Académica, en tanto que el control financiero y revisión de contratos estaba a cargo de la Vicerrectoría Administrativa. Es de anotar que los desembolsos de los honorarios a los investigadores, estuvieron regidos por contratos de prestación de servicios, en los cuales se establecía cómo debían hacerse los pagos según el estado o etapa del proyecto, situación ésta que revela que los investigadores vinculados al proyecto no estaban dedicados de tiempo completo al mismo, por tener otras ocupaciones no podían dedicarse exclusivamente a la investigación.

Como resultado de las discusiones adelantadas en el grupo focal surgen conceptos y opiniones respecto al tema relacionado con las **Políticas**, en cuanto directrices, estrategias, parámetros y lineamientos para el desarrollo de la investigación que reflejan la cultura organizacional de la institución, en cuanto a normatividad, procedimientos, comunicación y propiedad intelectual, se plantearon aspectos tales como:

-“Establecimiento de criterios para que existan centros de investigación en la Universidad, tales como: presencia en las facultades de personas que adelanten procesos de investigación y que se tengan proyectos articulados a las líneas de investigación, así sea un comité central encargado de evaluar y valorar”.

-“Carencia de un sistema de estímulos y asignación presupuestal para la investigación. En la institución existen estrategias para estimular a los investigadores, pero según el concepto de los participantes del grupo focal ésta no

se potencia, ni valora a la gente que lo hace, obteniéndose de manera paradójica como resultado de ello, el reconocimiento de éstos en otros escenarios académicos, en los cuales son contratados, por lo tanto, ser investigador y hacer investigación no es una cuestión importante en la Universidad, argumentando además que es preferible renunciar a la realización de determinados proyectos por no vivir situaciones incómodas cuando se solicita apoyo financiero para los proyectos”.

-“No hay una cultura organizacional que promueva una comprensión de la academia y su articulación con la investigación, tanto que corre en los imaginarios actuales de los participantes los prejuicios institucionales que frente a la investigación se vivió en la Universidad entre los años 1989 y 1993, donde todo lo que pareciera investigación era motivo de expulsión de la misma. El decanato de investigaciones era un escenario propicio para perder el puesto y los profesores que estaban sobrando en las facultades eran asignados para hacer la investigación”

En las entrevistas realizadas fue generalizada la opinión de los participantes al destacar el hecho de que al momento de realizarse el proyecto la falta de políticas que regularan la investigación en la Universidad, constituyó un obstáculo para su desarrollo, lo cual incidió de manera directa en la asignación presupuestal para el mismo.

La perspectiva de los entrevistados en torno a las políticas se constituye en una información interesante para adentrarse en el análisis de las mismas al interior de la institución, posibilitando con su reformulación la Gestión de la Integración Social de la Investigación.

De acuerdo con este aspecto, en lo que respecta a la revisión documental, al igual que la evaluación hecha a los diferentes informes, actas de Consejo Superior y Académico y Proyecto Institucional, considerados en la revisión del caso, se hace evidente la pretensión institucional desde el año 1986 por privilegiar la investigación docente al establecer como política: La liberación de la asignación académica al docente que se interese por investigar; igualmente a partir del año 1994 se formularon políticas que hacen notorio el cambio de la racionalidad con la que la Universidad venía trabajando hace 25 años, intentando consolidar una lógica sistemática fundada en la crítica y la comprensión.

Respecto a los **Recursos** compuestos por el Talento humano, los físicos, científico-tecnológicos y financieros necesarios, las clases, las fuentes, la asignación, el manejo y control y los balances del proyecto, según información que uno de los investigadores dio en la entrevista, el proyecto no contó con un presupuesto independiente y propio, estando su control y ejecución directamente

vinculado con la Vicerrectoría Administrativa. En opinión de esta persona, ello representó obstáculos para el desarrollo del proyecto y evidenció la baja capacidad financiera de la institución para responder a las exigencias que un proyecto de investigación demanda, acentuado lo anterior por las dudas que sobre su desarrollo se suscitaron al interior de la institución por considerarlo como un proceso eminentemente descriptivo. No obstante lo anterior, la estrategia de utilizar como co-investigadores a los estudiantes de la especialización en Gerencia del Talento Humano, permitió reducir costos, propiciando a la vez en éstos, una formación en investigación. Con el análisis de esta variable emergió la fractura existente entre los procesos académicos y administrativos y las falencias institucionales en torno a una Estructura Organizativa adecuada, que respalde los procesos investigativos en la Universidad.

4.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La Gestión de la Integración Social de la Investigación desde el proyecto “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO: Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad”, implica reflexionar sobre las Categorías de análisis: Etapas y Procesos de Gestión, que permiten que la sociedad se beneficie de los conocimientos y hallazgos obtenidos mediante los procesos de investigación, así como que los investigadores puedan apropiarse desde una perspectiva crítica de la realidad sobre la que han indagado, para a su vez, continuar desde la investigación y la integración de ésta con la sociedad, en la búsqueda permanente de explicaciones que posibiliten interpretar, reinterpretar y resignificar la cambiante y compleja realidad social. *“La Integración Social de la Investigación implica la transferencia de conocimiento desde la perspectiva de generación, transmisión y apropiación”*.⁴⁰ El análisis de los resultados en cuanto al impacto del proyecto estudiado en la Gestión e Integración Social de la Investigación en la Universidad de Manizales, permite dar cumplimiento a la pretensión de otro de los objetivos específicos.

4.2.1 En cuanto a las Etapas

El ámbito del proyecto, correspondió a la región del occidente colombiano, siendo pertinente así mismo, tener en cuenta dentro de un contexto nacional más amplio, que el sector productivo del país se hallaba inmerso en una etapa de reconversión industrial y apertura, de cara a los retos surgidos con ocasión de la internacionalización de la economía y la globalización de los mercados, lo cual

⁴⁰ BONACCORSI, A & PICCALUGA, A. “A Theoretical Framework for the Evaluation of University-Industry Relationship”, R & D Management 24, 1994. Pág. 3.

significó, igualmente una marcada influencia de estos aspectos en la región considerada.

No obstante las evidencias que se lograron percibir en cada una de las etapas analizadas, las cuales se han descrito en los párrafos anteriores, no se encuentra en ellas soportes suficientes, para afirmar que la investigación objeto del estudio contara con el apoyo de un sistema o proceso formal de gestión por parte de la institución de educación superior que la lideró, que tuviese como intencionalidad la transferencia y apropiación de los conocimientos generados o de los resultados obtenidos a partir de ella. Sin embargo, según lo manifestaron en las entrevistas, era claro para los líderes del proyecto su interés por lograr impactar en las empresas de la región, con la transformación de las formas como éstas venían entendiendo y aplicando la Gestión del Talento Humano, a través de procesos de actualización que permitieran acercamientos a miradas emergentes para la misma, dando respuesta a ello a través del perfil formulado en la fase inicial de la investigación .

El proyecto institucional (P. I), formulado entre los años 1996-1997, al pretender cambiar la visión de la institución centrada en la docencia, por una nueva visión que diese cuenta de los otros procesos sustantivos de investigación y proyección social, se constituyó en un gran motivo para los inspiradores del proyecto, por cuanto desde los nuevos escenarios del P. I., la perspectiva en el mediano plazo, era tener alguna maestría propia, por lo cual era necesario realizar proyectos de investigación que impactaran la realidad social, tal como lo logró la Especialización en Gerencia del Talento Humano.

Como uno de los principales componentes de la política nacional para el desarrollo en ciencia y tecnología regionales, COLCIENCIAS señala la apropiación social del conocimiento para lo cual establece: *“Bajo el enfoque de los sistemas regionales de ciencia e innovación, adquiere relevancia el reconocimiento de las expectativas e intereses de los diferentes actores que intervienen en el desarrollo científico y tecnológico, como condición para hacer viable la propia actividad de producción de conocimiento e innovación desde la apropiación social.*

La ciencia entendida como construcción social, cuyos productos son resultado de actividades desarrolladas por individuos en contextos históricos y culturales particulares, sometidos a las diversas tensiones por recursos, competencias, relaciones y acumulaciones, es así mismo una actividad que requiere integrarse a la cultura local, no sólo para ganar en reconocimiento y valoración , sino como medio para estimular los procesos colectivos de generación, transformación y apropiación del conocimiento. En este sentido, la región en tanto cultura, arraigo

e identidad, surge como el ámbito ideal para el desarrollo de los procesos de apropiación social de la ciencia.”⁴¹

En el mismo documento en cita se propone como una de las acciones los proyectos de enlace entre generadores y usuarios del conocimiento, estimulando para ello la *“Vinculación de gobiernos locales, gremios, empresarios, comunidades y universidad, en torno a la ciencia y la tecnología, a través de proyectos colectivos de investigación-acción, para la solución de problemas críticos o estratégicos para las regiones, en los cuales deben participar en su diseño, ejecución y seguimiento al menos dos tipos de actores locales (universidad, comunidad, gremio, gobierno local)”*.

En el desarrollo y aplicación de las entrevistas y en los planteamientos del grupo focal, los participantes coincidieron en apreciar la importancia que tiene para la transferencia del conocimiento, la asistencia de docentes e investigadores a congresos, eventos nacionales y locales, en calidad de ponentes, así como las publicaciones de los resultados de la investigación, estrategias que no se lograron evidenciar en el caso estudiado, considerándose por lo tanto deficitario este aspecto en la institución, porque se carece de la diseminación y retroalimentación de los desarrollos alcanzados por la investigación para alcanzar a través de ellos niveles óptimos de apropiación.

Según opinión de los participantes del grupo focal, constituido como estrategia para la obtención de información pertinente a la investigación, la Gestión de la Integración Social de la Investigación al interior de la Universidad está relacionada con Investigación - Desarrollo, concibiendo esta dualidad como una moneda cuyas caras aunque diferentes, se relacionan, pero que no alcanza con ello a percibir la magnitud de lo que implica para la institución la capacidad para gestionar la integración social de la investigación; afirman además que en ese sentido se evidencian competencias de índole personal, pero no la conciencia por parte de la institución en el ámbito interno, del compromiso social que la misma debe tener frente a lo que ello implica en la realidad externa, aspecto básico para la transferencia y apropiación del conocimiento. Es así como es posible afirmar entonces, respecto al proyecto aquí considerado, que la Universidad no cuenta con un sistema visible para gestionar la integración social de la investigación, que permita impactar el entorno desde las intencionalidades, objetivos específicos y generales, que le dieron origen. Sin embargo, como acción aislada de un sistema institucional, que responde más a los intereses del equipo del programa que lideró el proyecto, se pudo lograr la aplicación de los aprendizajes en gestión del talento humano por parte de algunos gerentes de empresas, de acuerdo a lo vivido y

⁴¹ COLCIENCIAS. Instituto Colombiano para el desarrollo de la Ciencia y la Tecnología. Política de regionalización de la Ciencia y la Tecnología. Bases conceptuales e instrumentos. Santa fe de Bogotá, Junio 13 de 2000. Página 12.

aprehendido en el proyecto, aspecto que se conoció con la información suministrada por las personas que fueron entrevistadas. De igual manera, la reflexión que se generó en quienes intervinieron aportando información para el estudio del caso, respecto a la forma como se venía administrando el talento humano en el sector productivo de la región, permitiendo reconocer la importancia que tuvieron los procesos educativos, en la transformación de las prácticas de Gerencia del Talento Humano, con aportes conceptuales y metodológicos, de cara a las exigencias que una sociedad del conocimiento demanda y que fenómenos como la globalización y las nuevas organizaciones imponen.

Por su parte, los aportes que el proyecto hace a la Universidad en lo que respecta a la Etapa de Apropiación y Transferencia, se reflejan en los siguientes logros: Estructuración de la Línea de Investigación en Gestión del Talento Humano, aprobación de la Licencia de funcionamiento para la Maestría en Gestión del Talento Humano y el reconocimiento nacional a que se hizo acreedor el proyecto de investigación.⁴²

Es oportuno, como un referente desde el cual intentar comprender los resultados relacionados en el desarrollo de las etapas, respecto a la Gestión de la Integración Social de la Investigación, citar el siguiente párrafo del documento La investigación en la Universidad de Manizales. Diagnóstico y perspectivas: *“¿Cómo dar cuenta de la investigación teórica, si se propone como finalidad la transformación social? . ¿ Para qué la investigación de tecnología de punta?. Es obvio que la intención de la construcción esté centrada y utilice como espacio para la validación del conocimiento la manera en que se afecta la sociedad, no obstante la discusión de la Universidad oscile entre la investigación básica y la aplicada, la primera no se deslegitima por la preocupación sobre la sociedad, y la segunda no se desocupa de la producción del conocimiento”.*⁴³

4.2.2 En cuanto a los Procesos de Gestión

Se ha criticado por parte de los investigadores y participantes en el grupo focal el papel de la institución, haciendo relación a que ésta se queda corta ante el compromiso social que desde la investigación debe tener con la comunidad, ya que según ellos, sólo la tiene en cuenta para utilizarla, mas no para transformarla; esto se debe a que las actividades de investigación no pasan de ser requisitos para optar al grado, para el ascenso en el escalafón de docentes, o para obtener recursos y reconocimientos de COLCIENCIAS. No obstante, en opinión de estas personas, el proyecto logró constituirse en referente para mirar auto críticamente

⁴² Ganadora del Premio Nacional en Investigación y Desarrollo de Recursos Humanos otorgado por la Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y Personal ACRIP 2000.

⁴³ UNIVERSIDAD DE MANIZALES. La investigación en la Universidad de Manizales. Diagnóstico y perspectivas. Manizales, Diciembre de 1996. Página 59.

las empresas con relación a la gestión del talento humano, las cuales consideraban que estaban haciéndolo en la debida forma, pero a la luz del proyecto, encontraron que sus fundamentos y prácticas distaban de lo que en este sentido reclamaban los tiempos modernos, poniendo con ello en evidencia cuan lejos estaba la percepción que se tenía de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial regional, de lo que realmente se estaba llevando a cabo como tal, en el entorno global de las empresas, aspecto que responde a la planeación que del mismo se hizo por quienes lo diseñaron y ejecutaron, lo cual se encuentra referenciado en los resultados finales de la investigación.

La Estructura Organizativa Institucional que dio soporte administrativo y técnico al proyecto, estuvo constituida por los Consejos Superior y Académico, la Rectoría, las Vicerrectorías Administrativa y Académica, la Coordinación General de Investigaciones y la Coordinación de la Especialización en Gerencia del Talento Humano, que consideraron aspectos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la Gestión de la Integración Social de la Investigación del proyecto se pudieron percibir en la medida en que cada instancia iba respondiendo al rol que le competía dentro de la estructura. Se evidencia en el proyecto la ejecución de las siguientes funciones: Aprobación del proyecto para su viabilidad, asignación del presupuesto general y por tanto, de los recursos que se destinaron al rubro específico de investigaciones, asignación de recursos técnicos y financieros, coordinación del desarrollo, realización y seguimiento de las distintas etapas administrativas y operativas del proyecto, articulación entre la estructura organizativa de la institución y la del proyecto conformada por los investigadores, co-investigadores, y evaluadores externos.

Lo anterior evidencia una estructura organizacional vertical, poco flexible, y jerarquizada, para la investigación en la Universidad, y por consiguiente su impacto negativo en la Gestión de la Integración Social de ésta, repercutiendo en la eficacia con la cual es posible lograr esta integración.

Los aspectos relacionados con la comunicación, tan importantes para las etapas de transferencia y apropiación se hicieron presentes dentro de las estructuras organizacionales a través de las labores realizadas por la Coordinadora de la Especialización en Gerencia del Talento Humano, quien de acuerdo a sus funciones sirvió de intermediaria con las demás estructuras de la institución, en lo concerniente a gestión de recursos, visto bueno de contratos, cronograma de actividades, reportes parciales, etc.

El análisis de los documentos indica la presencia de lineamientos generales que a manera de políticas de la institución mediatizan la práctica investigadora, dentro de estos: *“La investigación en la Universidad. Diagnóstico y Perspectivas”*, 1996, el cual también se conoce como el *“Libro Azul”* y que hace parte del Proyecto Institucional, determina los lineamientos institucionales para los procesos de

investigación y considera aspectos de Gestión de la Integración Social de la Investigación, en cumplimiento de los propósitos establecidos en la misión y la visión.

La Universidad mediante los acuerdos del 03 y 25 de Mayo de 1994, de sus Consejos Académico y Superior, respectivamente, estructuró las Líneas de Investigación y reformó el subsistema de investigaciones definiendo su reglamentación, así como el apoyo académico y financiero, con la pretensión de establecer formalmente los lineamientos institucionales respecto a la investigación, objeto del presente Estudio de Casos Simple. Entre otros asuntos, estos acuerdos establecieron como lineamientos a considerar para el sistema de investigaciones los siguientes: Privilegiar la investigación del personal docente de la Universidad; dar prioridad a los proyectos de investigación que respondieran a necesidades institucionales y de proyección comunitaria; estimular las co-autorías entre docentes y estudiantes; programas de extensión y / o servicios de la Universidad acompañados de procesos de investigación; promover la divulgación de las investigaciones realizadas en la institución; fortalecer la interacción de los núcleos de todas las facultades; promover la ejecución de programas de investigación; otorgar estímulos económicos y reconocimientos a los investigadores.

La difusión de este marco formal de políticas de investigación fue baja, por no decir que nula, tal como se percibe en los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos aplicados durante el desarrollo de la presente investigación, siendo notorias las falencias en normas institucionales que definan aspectos concernientes a la propiedad intelectual (propiedad patrimonial), marcas y patentes. Asuntos éstos que tienen una relación directa con la Transferencia y apropiación del conocimiento, los cuales aún se hallan en proceso de construcción y reglamentación al interior de la institución. En la medida en que los conocimientos se convierten en un activo fundamental de las empresas y los particulares, resulta imprescindible proteger los derechos sobre los mismos, máxime cuando se está inmerso en el contexto global y de sociedad del conocimiento. Al mismo tiempo, los intentos de alentar la creación de conocimientos deben tener en cuenta la necesidad de difusión de los mismos, especialmente en los países en desarrollo y, en particular, en aquellos ámbitos en que la rentabilidad social es superior a la privada.

Si bien hay un reconocimiento general por los investigadores y docentes entrevistados, en el sentido de que en la Universidad de Manizales las políticas para la investigación se encuentran formuladas y se hacen explícitas en la misión institucional, al parecer, no hay claridad en ellas en cuanto a la relación que en la institución debe darse entre la investigación y la gestión, debido a la ausencia de comprensión de la importancia de la investigación en instituciones de educación superior, de parte de quienes deben liderar dichos procesos y a las acciones tímidas de los programas académicos de la institución en torno a la misma, lo

anterior se percibe en las exiguas asignaciones presupuestales para la investigación, por parte de los programas y de la institución. Al respecto plantean:

“No existen políticas claras frente al manejo presupuestal para este tipo de proyectos, a veces se es generoso”; “Las políticas para este tipo de proyectos, prácticamente eran inexistentes al momento de iniciarse la investigación”; “La Universidad tenía claras las políticas para apostarle a la investigación”; “La política debería cubrir a todos, es muy personalizada, hace falta mayor claridad en los procesos de las políticas para investigar”; “Deberían ser muy claras las políticas, existen ciertas dudas, sobre lo que es investigar?” ; “Hacen falta políticas para encauzar los esfuerzos administrativos y apuntarle a la misión y visión de la institución”; “Lo que se alcanza a detectar es que al parecer pensamos institucionalmente que la investigación se puede hacer en las especializaciones y de igual forma se está fortaleciendo en las carreras profesionales; digamos que era como una intención de política por lo menos manifiesta, de irse con todo a la investigación, pero que no se hace evidente en la práctica”.

Así mismo es notoria la concepción crítica que se tiene frente a las políticas externas de índole nacional formuladas por COLCIENCIAS en lo que respecta a la Gestión de la Integración Social de la Investigación lo cual puede resumirse en los siguientes conceptos obtenidos en las entrevistas y en el trabajo realizado con el grupo focal:

- *“Si estamos hablando de investigación orientada por COLCIENCIAS, al respecto lo que hemos aprendido es a llenar formularios ya que es allá, a nivel macro donde está mal concebida la investigación en Colombia. “*
- *“El primer equívoco es que la investigación deba ser gestionada socialmente, porque de ser así ésta no estaría dando cuenta de lo que demanda la sociedad”.*
- *“Si a nosotros nos aprueban proyectos de investigación en COLCIENCIAS, nos metemos en un encarte, porque no tenemos con que financiarlos, porque COLCIENCIAS sólo financia la tercera parte. ¿Entonces cómo hacemos nosotros para financiar las dos terceras partes restantes? ”*

La reconstrucción del proyecto a través del estudio del caso permitió establecer como la divulgación de la investigación, los resultados y conclusiones obtenidos, tampoco se originaron en políticas institucionales al respecto, la diseminación obedeció a un interés por socializar la experiencia a través del informe ejecutivo y cuadernos de línea que fueron entregados a las empresas vinculadas con el

proyecto, a los estudiantes de la especialización, a la Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y Personal, entre otros.

Igualmente para este proceso de divulgación, se contó con la celebración de foros, paneles, simposios, publicaciones en revistas especializadas en administración de empresas, tales como la revista ASCOT de la ciudad de Medellín.

En relación con la gestión social de la investigación el grupo focal afirma a través de uno de sus participantes: *“El primer equívoco es que la investigación deba ser gestionada socialmente, porque si la investigación debe ser gestionada socialmente, es una investigación que no da cuenta de sociedad”*. El anterior texto debe ser analizado con el fin de develar lo que cada una de las palabras allí contenidas, expresan.

Como punto de partida para el acercamiento es menester citar el siguiente párrafo tomado del artículo: *“Gestión del Conocimiento: La posibilidad de gestionar un intangible”*, autor Carlos Mario Montoya Díaz, publicado en la revista Talento de la Facultad de Psicología No. 1 de Enero de 2003:

“Hasta el momento, con relativo éxito se ha hecho en las organizaciones una precisa gestión de la información, ésta puede ser recolectada, analizada, organizada, almacenada, recuperada y diseminada, pero hasta allí. No puede cometerse el error de someter el conocimiento a este proceso, por lo menos no antes de que las personas generen transformaciones a la información cuando se enfrenten a un problema de negocio que exija toma de decisiones. El resultado de la decisión propicia una experiencia que, sumada a procesos de evaluación y aprendizaje se convierte en conocimiento tácito.

Existen hoy en día prestigiosos autores que plantean que el conocimiento no se puede gestionar y bajo ciertos parámetros es posible decir que detentan la razón; otros defienden, desde la posibilidad administrativa y de gestión del recurso humano que es posible hacerlo y de hecho, toda la literatura que se genera día a día sobre el tema parece apoyar esta afirmación.”

Tal como lo indica el mismo autor en el artículo antes citado: *“La gestión del conocimiento implica un profundo acercamiento a la organización, es menester por consiguiente, conocer de manera detallada su cultura, las formas de interacción internas y externas, su estructura, el manejo de las jerarquías, los flujos de comunicación y sus ciclos informacionales”*.

Los siguientes recursos contribuyeron en la Gestión de la Integración Social de la Investigación durante la realización de la investigación:

- Presupuesto de gastos de la investigación, el cual se redujo notablemente con el trabajo y los aportes de los estudiantes de la Especialización en Gestión del Talento Humano.
- Aportes de la institución de educación superior en papelería, pago de honorarios a un estadístico y el valor de los contratos de asesoría suscritos con los investigadores.
- Aporte humano de los investigadores y de los co-investigadores., siendo notoria como ya se mencionó anteriormente, la calificación y experiencia de los investigadores

4.2.3 Factores que favorecen o restringen la Gestión de la Integración Social de la Investigación en la Universidad de Manizales

Intentando dar respuesta a otro de los objetivos específicos se relacionan de manera sucinta los factores que favorecen o restringen la Gestión de la Integración Social de la Investigación en la Universidad de Manizales, a partir del caso estudiado

Como **Alcances y Avances** del proyecto, podrían destacarse los siguientes:

- El hecho de encontrarse la Universidad, en la etapa conclusiva de definición del Proyecto institucional (P. I.), conjuntamente con la redefinición de su misión, visión, valores y de que una de las facultades avanzaba en la conceptualización de las líneas de investigación, constituyó un ambiente institucional propicio para la generación, desarrollo, terminación, transferencia y apropiación del proyecto objeto del estudio.
- El proyecto permitió una relación entre la Universidad y el Sector Empresarial basada en planes de asesoría e investigación, tendientes a potenciar el desarrollo de la gestión del talento humano, para promover el desarrollo social y tecnológico, y nuevas formas de producción de bienes y servicios, que mejoraran la calidad de vida de la región, y que generaran e integraran el conocimiento.
- Como resultado del proyecto se constituyó la Línea de Investigación en Gerencia del Talento Humano.
- Consolidación de la Maestría en Gestión del Talento Humano.
- Se logró la generación de nuevos proyectos de investigación tales como: “Impacto sobre el talento humano de los procesos de modernización y reestructuración, en empresas del occidente colombiano”; “Efecto del

enfoque de procesos en la gestión del talento humano”; “Gerencia del Talento Humano en empresas medianas y grandes del occidente colombiano: Características, perfil y proyecciones”, esta última realizada en empresas del sector oficial. De esta forma se hace notorio como un proyecto exitoso genera sinergias para el surgimiento de otros y éstos a su vez de otros, en un efecto multiplicador.

- El proyecto ha posicionado y destacado la buena imagen de la institución y los logros obtenidos con su ejecución son múltiples en lo que respecta a lo académico y lo investigativo, permitiéndole recuperar lo invertido en el sentido de: valorar la investigación; evolucionar de la investigación descriptiva adelantada en la especialización, a la explicativa desarrollada en la Maestría de Gerencia del Talento Humano.

Como **Obstáculos** para el desarrollo del proyecto se encontraron:

- El primero tiene que ver con la reducción de los departamentos que inicialmente se verían beneficiados con el proyecto y que constituirían la muestra del mismo, en razón al presupuesto asignado para su desarrollo.
- Como algo significativo se destacó entre los entrevistados, el rechazo de algunos grupos de personas al interior de la institución, dado el tipo de investigación empírico-analítico descriptivo y la discusión que se tenía al interior de la Universidad respecto a considerar por parte de algunos de los actores, que la investigación no era importante en las especializaciones.
- En el desarrollo propiamente del proyecto se tuvieron dificultades con la obtención de la información de los gerentes generales y gerentes o responsables de la gestión del talento humano en las empresas seleccionadas, debido a múltiples ocupaciones y actividades de éstos, o a situaciones de recelos y desconfianza por el tipo de información requerida que consideraban confidencial en sus empresas, tal como fue expresado por los investigadores entrevistados.

4.3 CONCLUSIONES

El proyecto “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO: Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad” expresa en su desarrollo el proceso de la Gestión de la Integración Social de la Investigación de manera fortuita, mas como resultado del azar, que como fruto de la intencionalidad de la Universidad, por lograrla desde la posibilidad de proceso integrador. Se

expresa en parte el proceso de integración al interior de la institución, en el desarrollo del proyecto, a través de los estudiantes como sus beneficiados directos y partícipes en el proyecto, los cuales se esperaba fueran en un futuro los Gerentes del Talento Humano.

No puede asegurarse un impacto al nivel externo, en atención a la ausencia de seguimiento de los resultados o efectos, en este sentido se develan al interior de la Universidad posturas críticas respecto a las políticas institucionales establecidas para el logro de la gestión de la integración social de la investigación cuya existencia incluso es negada, emergiendo fracturas entre el papel de lo administrativo y lo académico-investigativo, hasta el punto de considerar la estructura administrativa mas que como un soporte mediador en el proceso, como un obstáculo; ejemplo de ello lo corrobora el control sobre la ejecución presupuestal del proyecto realizado por una de las instancias de la Universidad, proceso sobre el cual se manifestaron frecuentes comentarios adversos.

Otra consideración que se hizo presente en el transcurso de las discusiones fue la de que se relacionaba la Gestión de la Integración Social del Conocimiento con Investigación y Desarrollo, lo cual era un equívoco; planteamiento este que corrobora que efectivamente es necesario diferenciar tales conceptos ya que por sí sola la generación de conocimiento no deriva necesariamente en un beneficio para la sociedad.

Dado que a través de las discusiones realizadas en el grupo focal se cuestionó el papel del Estado a través de COLCIENCIAS, es oportuno considerar que en el Panel de Políticas en Ciencia y Tecnología celebrado el 15 de octubre de 2002, como estrategia para la apropiación social del conocimiento se propone desarrollar básicamente las siguientes acciones:

- ❑ Fomento de la cultura de apropiación social del conocimiento en ciencia y tecnología e innovación empresarial a través de la divulgación científica en medios masivos de comunicación de todo el país.
- ❑ Impulso a proyectos editoriales que permitan a la opinión pública, a científicos e investigadores, a empresarios y a la universidad conocer procesos y resultados de proyectos y programas en ciencia y tecnología.

Pero no basta sólo con la formulación de políticas desde adentro de la institución o desde el Estado mismo, es pertinente entender que tras reconocer que el conocimiento es un patrimonio acumulado por la humanidad, durante toda su historia de existencia sobre la faz de la tierra, y puesto que éste actúa directa y fundamentalmente sobre el presente y el porvenir, por cuanto es el medio eficaz para acertar en la consolidación del futuro, es necesario también reconocer el creciente papel que tiene para ello la gestión e integración del conocimiento con la denominada "*Sociedad del Conocimiento*".

De esta forma es responsabilidad de la Universidad de Manizales, como institución de educación superior propender por la creación de una conciencia de transformación social, no es suficiente para la Universidad cumplir con sus funciones sustantivas de la Docencia, Investigación y Proyección Social. Es urgente propiciar la legitimación de las políticas institucionales, articulándolas con las políticas públicas con la participación activa de la comunidad, incorporando sistemas de difusión y evaluación de su aplicación, para la estimulación de un componente investigativo en la Universidad como pilar de la reforma de la sociedad y de la educación, para propiciar en este contexto el nacimiento de un nuevo ciudadano que se construye desde afuera con apoyo estatal y desde adentro con apoyo institucional.

Entre lo establecido formalmente por las políticas institucionales y lo evidenciado en las prácticas al interior de la Universidad, respecto a la Gestión de la Integración Social de la Investigación, se notan profundas contradicciones entre las vivencias de los entrevistados y lo propuesto al respecto en el Proyecto Institucional, al igual que en las actas de los Consejos Superior y Académico.

La gestión del conocimiento se ha convertido en una acción clave en la sociedad del conocimiento, para desarrollar integralmente a sus ciudadanos y tener una posición competitiva en una economía abierta, un acercamiento sobre lo que ello significa no es sencillo, mientras no se desarrollen habilidades de pensamiento y comunidad académica con formación y capacidad crítica, será difícil para la Universidad impactar la sociedad desde la investigación. Al respecto señala COLCIENCIAS: *“Para que el conocimiento científico y tecnológico realmente pueda contribuir al desarrollo del país y al bienestar de la población colombiana, es necesario fomentar procesos de apropiación del mismo. Nos referimos aquí a procesos de apropiación social y privada del conocimiento por parte de individuos, de organizaciones o de sectores amplios de la sociedad colombiana, a través de los cuales el conocimiento se aplica efectivamente, convirtiéndose en motor del desarrollo y en factor dinamizador del cambio social. A través de estos procesos de aplicación y apropiación se busca también inducir procesos dinámicos de aprendizaje social, a través de los cuales el conocimiento pueda crear o fortalecer capacidades y habilidades en las personas y las organizaciones que se lo apropián, convirtiéndose en factor de cambio en la sociedad, en sus instituciones sociales o en las empresas del sector productivo. A través de estos procesos Colombia puede convertirse en una verdadera sociedad del conocimiento”.*⁴⁴

Es fundamental para la Universidad de Manizales, con el fin de garantizar la debida gestión de la integración social de la investigación, superar la fractura existente entre los procesos académicos y administrativos para lograr que éstos

⁴⁴ COLCIENCIAS. Instituto Colombiano para el desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Francisco José de Caldas- “Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología: Conocimiento para el desarrollo”. Santa fe de Bogotá 1998. Página 32.

estén al servicio de los procesos sustantivos entre ellos la investigación, y se conviertan en aliados, antes que en antagonistas que compiten por unos recursos financieros escasos. Una de las concepciones a modificar es la de tratar las erogaciones que un proyecto como el del objeto del presente estudio de caso requirió, como un gasto y no como una inversión de largo plazo, susceptible de generar beneficios en el futuro.

Los hallazgos realizados a través del proceso indagatorio del presente trabajo, plantean contradicciones, que dificultan las consideraciones con respecto al sentido de la Gestión de la Integración Social de la Investigación involucrados en la investigación objeto del estudio, las opiniones mismas de los entrevistados y la evidencia de los hechos, contrastan con las posiciones desde la perspectiva de los actores y la alta dirección y administración de la Universidad.

Para este caso en particular, la intencionalidad de la Gestión de Integración Social de la Investigación, está propuesta, trazada en la estructura y cultura organizacional de la Universidad, evidenciándose sin embargo, rupturas entre lo propuesto o la intención y la práctica o la acción.

Como pudo observarse en el estudio, las organizaciones, a su manera, logran realizar procesos de gestión desde distintas modalidades que pueden medirse, reconociendo cuándo una experiencia es mejor que otra.

4.4 RECOMENDACIONES

Formular unas recomendaciones para la Universidad de Manizales en cuanto a la Gestión de la integración Social de la Investigación, a partir del estudio realizado se constituye en deber del investigador, a la vez que con ello da cumplimiento al último de los objetivos específicos propuestos como intencionalidad del estudio del caso.

Dada la importancia que tiene en la actualidad el que las instituciones de educación superior se preocupen por dar solución a los problemas más apremiantes de las comunidades a través de procesos investigativos, que a la vez le permitan hacer una permanente contrastación teoría – práctica - teoría, para generar a partir de ello nuevos saberes y recrear el conocimiento que ya se ha logrado producir, se presentan las siguientes recomendaciones:

La Universidad debe incorporar en su direccionamiento estratégico la formulación de políticas en torno a la Docencia, la Investigación y la Proyección Social, que permitan superar la ruptura existente entre los procesos académicos y

administrativos, por cuanto este aspecto constituye un obstáculo para adelantar una eficiente integración social de los resultados obtenidos con los diferentes proyectos de investigación.

La conformación de redes, la participación, vinculación y presencia permanentes en ellas, deben constituirse en acciones cotidianas en la Universidad, para facilitar y promover la gestión de la integración social de la investigación.

En la sociedad del conocimiento, la gestión de éste y su proceso de integración con la sociedad se constituyen en prácticas permanentes de las cuales la Universidad debe ser actora eficaz, no sólo para contribuir al desarrollo económico y social, sino también para garantizar su éxito y sostenibilidad futura. La gestión del conocimiento y su integración corresponde a un proceso formal que compromete a personas, estructuras y cultura organizacionales, sin embargo, es necesario tener presente que al interior de las instituciones y muy particularmente para nuestro caso, las de educación superior, conviven dos clases de conocimientos: el que es común de la institución (explícito), y el personal (implícito), referido al poseído por cada uno de los docentes, investigadores, administrativos, personal de servicios generales y estudiantes, exigiéndose un mayor esfuerzo desde lo organizativo formal para éste último tipo de conocimiento.

Se requiere por lo tanto del diseño y operacionalización de estrategias para establecer un Sistema de Gestión del Conocimiento que considere las Etapas y los Procesos de gestión que le son inherentes. Las estrategias deben consultar la realidad de la organización, para poder consolidar a través de ellas el sistema. Para ello deben ser tenidas en cuenta consideraciones tales como la evaluación del desempeño de los docentes, los recursos financieros e informáticos disponibles o alcanzables, el nivel de conectividad de los sistemas de información, el potencial de los docentes considerados individualmente y en forma colectiva a través de grupos, estamentos o asociaciones, los procesos académicos docentes e investigativos y la influencia que en ellos ejercen los procesos administrativos, es decir una conjunción de los intereses de docentes, académicos e investigadores, con los de los administradores de la institución.

La gestión del conocimiento debe ser entendida como medio, a través del cual sea factible propiciar y promover la integración del conocimiento con la sociedad. La integración de la Universidad no puede reducirse sólo a la consideración para establecer vínculos Universidad-Empresa, se hace necesario tener en cuenta una perspectiva más amplia de integrar Universidad-Sociedad, por cuanto de no hacerlo así, hay una mirada reducida e incompleta de la realidad.

Mención especial debe hacerse con respecto a los derechos de autor que constituyen tópico esencial en la denominada sociedad del conocimiento, cuando se integra el conocimiento, se difunde y circula en la sociedad, considerando aspectos de índole política, económica, ambiental, ética y estética que ello

conllea. Es significativo el hecho de que en los últimos años se han negociado numerosos tratados internacionales para promover la colaboración en los derechos de la propiedad intelectual, estando la mayoría de ellos administrados por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), organismo especializado de las Naciones Unidas y que al interior de nuestra institución no se han tenido en cuenta. Las nuevas normas y tratados internacionales sobre los derechos de propiedad intelectual, están obligando a reorganizar las antiguas estrategias para la adquisición, difusión y utilización de los conocimientos.

Por lo anterior, la Universidad debe establecer políticas y normas con respecto al reconocimiento de los derechos de autor, no sólo en el ámbito nacional, sino dentro de un contexto internacional, de tal forma que sea posible la difusión e integración de los resultados obtenidos con los proyectos, teniendo en cuenta los derechos que sobre la propiedad intelectual tengan los investigadores partícipes de los proyectos o la institución misma. El no tener una clara reglamentación sobre este aspecto puede traer consecuencias económicas o sociales como resultado de reclamaciones por uso indebido o no autorizado del conocimiento generado y apropiado y transferido.

Factor importante que motivó el surgimiento de la investigación objeto del estudio, fue el nivel de formación docente de quienes lo lideraron y el trabajo sistemático en el área específica de gestión del talento humano, acorde con las políticas y acciones respecto a la investigación en la Universidad formuladas en el proyecto institucional. De esta manera una estrategia para la Gestión de la Integración Social del Conocimiento la constituye la conformación de una comunidad académica, como paso previo para la existencia de una comunidad investigadora, que propenda por la formación crítica en los profesionales de la institución, es decir, cualificación de los docentes en una concepción crítica de su realidad *"...Más relevante que los procesos y tecnología, el elemento crítico para asegurar el éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento efectiva es la inversión en las personas."*⁴⁵

Además se hace pertinente al interior de la Universidad propiciar nuevos espacios a través de los cuales sea posible que la institución no solamente esté centrada en la práctica docente, sino, que se considere la investigación como un factor clave de éxito, estableciendo políticas, estrategias y acciones que permitan evaluar y realizar seguimiento a los proyectos desde sus Etapas y Procesos de Gestión, como se ha hecho con el que ha sido objeto de esta investigación.

Coinciden los participantes en el grupo focal e investigadores entrevistados, en señalar que los proyectos de investigación para impactar la sociedad deben ser innovadores, constituyéndose esta característica en elemento esencial para que sean generadores de cambio. Al hablar de innovación en Colombia es necesario

⁴⁵ HUIRCALAF, Juan. http://www.imagen.cl/217_222.htm

remitirse a la decisión del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología en junio de 1995, mediante la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación de Colombia (SIC), el cual es concebido como un *“Modelo colectivo e interactivo de aprendizaje, acumulación y apropiación del conocimiento, en el que intervienen los diversos agentes ligados con el desarrollo tecnológico y con la producción y comercialización de bienes y servicios, dentro de un proceso de búsqueda permanente de la competitividad sostenible y del mejoramiento en la calidad de vida de la población. El concepto de Sistema Nacional de Innovación corresponde a un sistema social, que tiene como actividad central el aprendizaje interactivo entre la gente”*.⁴⁶

*“Desde esta perspectiva, la innovación se entiende como una estrategia de desarrollo empresarial orientada a la generación de nuevos productos y procesos, a la adaptación de tecnología, a la capacitación avanzada de trabajadores y a la adopción de cambios en la cultura empresarial, que permitan incrementar la productividad y competitividad de las empresas y del sector productivo nacional en su conjunto, con el objetivo de viabilizar procesos de apropiación social del conocimiento, que deriven en la construcción de mejores condiciones de vida para la población.”*⁴⁷

Por los argumentos expuestos anteriormente, sería ideal para la Universidad de Manizales contar con un grupo de investigadores con dedicación de tiempo completo a proyectos de investigación, que posibilite no sólo la generación y desarrollo de éstos, sino también la Gestión de la Integración Social del Conocimiento.

⁴⁶ COLCIENCIAS. Instituto Colombiano para el desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Francisco José de Caldas- “Sistema Nacional de Innovación: nuevo escenario de la competitividad”. Santa fe de Bogotá 1998. Página 32.

⁴⁷ *Ibíd.* Página 36.

5. BIBLIOGRAFÍA

ABELLO, Raimundo y otros. Protocolo de investigación-guía metodológica. Universidad del Norte. Barranquilla 2002.

ACRIP. Certificación de Mayo 16 de 2000 expedida por la Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y Personal.

BONACCORSI, A & PICCALUGA, A. "A theoretical Framework for the Evaluation of University-Industry Relationship", R & D Management 24, 1994.

BRUNNER, José Joaquín. La Universidad latinoamericana frente al próximo milenio. Conferencia preparada para la XII Asamblea de la Unión de Universidades de América Latina (UDUAL), celebrada en Santiago de Chile, en Octubre de 1998.

CALDERÓN, Gregorio Hernández y otros. Síntesis del estudio "LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO: Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad". Universidad de Manizales, Julio de 1998.

CINDE. Centro Internacional de Educación Desarrollo Humano y Comunicación Quinto Premio Bienal de Investigación de la Universidad. 12 de junio de 2000.

COLCIENCIAS. Instituto Colombiano para el desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Francisco José de Caldas- "Sistema Nacional de Innovación: Nuevo escenario de la competitividad". Santafé de Bogotá 1998.

_____ Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología: Conocimiento para el desarrollo. Santafé de Bogotá 1998.

_____ Política de regionalización de la Ciencia y la Tecnología. Bases conceptuales e instrumentos. Santafé de Bogotá, Junio 13 de 2000.

_____ Protocolo de Investigación-Guía Metodológica. 2002.

CORTINA, Adela. Ética aplicada y Democracia radical. Tecnos, Madrid, 1993.

CHAPARRO, Fernando. Apropiación social del conocimiento en el proceso de construcción de sociedad en: Seminario Internacional sobre apropiación del conocimiento. Cali: COLCIENCIAS-Universidad del Valle, Agosto de 1998.

DÁVILA, Carlos. La responsabilidad social o la ciencia de la riqueza. Brújula. Fundación Social, 1995.

DÁVILA, Carlos, RODRÍGUEZ, Manuel y ROMERO, Luis Ernesto. Gerencia Privada, Gerencia Pública, Educación en Crisis. Bogotá: Una empresa docente. Facultad de Administración, universidad de los Andes, 1992.

DINERO, Revista. No. 120. Management. Gerencia sin Conocimiento. Los esfuerzos por investigación empresarial son aislados e incipientes. Las escuelas de negocios tienen que producir más conocimiento. Octubre 27 de 2000.

DOUGLAS, Mc Gregor. The Professional Mager. Citado por PHILLIPS, Nicola. Dirección innovadora: Visión, gestión estratégica, intuición, creatividad, nuevos valores corporativos... Financial Times. La Dirección de Empresas. Biblioteca de Empresa Folio. Ediciones Folio S.A. Barcelona, 1994.

DRUCKER, Peter. La Sociedad Post-Capitalista. Grupo Editorial Norma. Santa fe de Bogotá, 1994.

FERRATER MORA, José. Diccionario de Filosofía. Talleres Gráficos HUROPE S.A. Barcelona 2002.

GARCÍA, L. F. La investigación en la Universidad de Manizales. Diagnóstico y Perspectivas. Documento resultado del taller de multiplicadores: "IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE MANIZALES. Manizales, Diciembre de 1996.

HABERMAS. J. Teoría y Praxis: Estudios de Filosofía Social. 1990

HUIRCALAF, Juan. http://www.imagen.cl/217_222.htm

IKUJIRO, Nonaka e HIROTAKA, Takeuchi. La organización creadora de conocimiento". Traducción MARTÍN, Hernández Kocka. Editorial Castillo Hnos. S.A. de C.V. México 1999.

LEAL, Carole y VIVAS, Leonardo. "Introducción" en Henry Gómez y Otros. Gerencia exitosa con sello latinoamericano. Caracas. EditorialGalac, 1998.

LORENZ, Christopher y LESLIE, Nicholas. Cómo hacer frente a los cambios e incertidumbres de la década de los 90. Financial Times. La Dirección de Empresas. Biblioteca de Empresa Folio. Ediciones Folio S.A. Barcelona, 1994.

MEDINA, M Y JOSÉ, S. Ciencia Tecnología y Sociedad. Estudios Interdisciplinarios en la Universidad, en la Educación y en la Gestión Pública. España. Editorial Antrophos. 1990.

MICHAVILA, Francisco. Aprender para el Futuro. Universidad y Sociedad. Madrid. 2002.

MONTOYA, Carlos Mario. Gestión del Conocimiento: La posibilidad de gestionar un intangible. Revista Talento Maestría en Gerencia del Talento Humano No. 1. Facultad de Psicología Universidad de Manizales, Manizales. Enero de 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. La Ciencia y el Arte de ser Dirigente. Bogotá. Tercer Mundo – Ediciones Uniandes, 1993.

OROZCO, Luis Enrique, ROMERO, Luis Ernesto. La formación de Recurso Humano para Ciencia y Tecnología en Colombia. Bogotá: Textos/M.D.U. Universidad de los Andes, 1991.

PHILLIPS, Nicola. Dirección innovadora: Visión, gestión estratégica, intuición, creatividad, nuevos valores corporativos... Financial Times. La Dirección de Empresas. Biblioteca de Empresa Folio. Ediciones Folio S.A. Barcelona, 1994.

PIÑANGO, Ramón y PALUMBO, Giovanna. ¿Éxito Gerencial o Éxito de un Movimiento Social?. Estudio de caso tomado de CCMS/CLADEA7INTERMAN Innovation Programme. Éxito e Innovación en la gerencia en América Latina. Fase Piloto. Estudio Nacional Venezuela – Caracas: IESA, 1992.

ROYERO, Jaim. “Las redes sociales de conocimiento: el nuevo reto de las organizaciones de investigación científica y tecnológica.”, rojada cantv.net.

STAKE, Robert E. “Investigación con estudio de casos”. Editorial Ediciones Morata. Madrid. 1999.

UNIVERSIDAD DE MANIZALES. Acuerdo No 03 de Mayo 08 de 1.991 según acta del Consejo Académico, mediante el cual se adoptan políticas de investigación.

_____ Acuerdo 05 del 25 de mayo de 1994, aprobado según acta No. 013 del Consejo Superior.

_____ La investigación en la Universidad de Manizales. Diagnóstico y perspectivas. Diciembre de 1996.

PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN EN LA
UNIVERSIDAD DE MANIZALES. Manizales, Diciembre de 1996.

VILAR, Sergio. La nueva racionalidad. Comprender la complejidad con métodos transdisciplinarios. Editorial Kairós. Barcelona. España 1997.

WEBER, Max. El Político y El Científico. Introducción de Raymond Aron. Ediciones Castilla. Madrid. 1969.

YIN, Robert K. El Método de Casos: Una estrategia de investigación. Documentos varios. Grupo de Estudios empresariales CIDI-UPB. Facultad de Administración de Empresas. 2ª ed. 2000. Diseñando estudios de casos.

.

ANEXO No. 1

Protocolo para los estudios de casos de la RED GISI

Universidad del Norte de Barranquilla y la RED GISI

PROYECTO “GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN EN UN GRUPO DE IES COLOMBIANAS” PARÁMETROS PARA CONSTRUCCIÓN DE CASOS

Teniendo en cuenta lo planteado en el protocolo y los objetivos del proyecto planteamos la siguiente propuesta para la construcción de cada caso por IES.

En relación con el prefacio, autores, agradecimientos, resumen ejecutivo e introducción no es necesario especificar ya que existen parámetros generales sobre ello.

Contextualización del proyecto

Incluye una breve descripción completa del proyecto desde su origen hasta su terminación, en donde se tengan en cuenta algunos aspectos como: antecedentes, los objetivos, metodología y principales resultados y conclusiones. Sin embargo la idea no s solo limitarlo a ello sino también es explicitar el contexto en el cual surge, se desarrolla y culmina el proyecto (tales como políticas, estructuras, inclusive relaciones). Esta contextualización no se refiere a la GISI sino al proyecto objeto de estudio. Se sugiere que en esta parte se desarrolle en dos, tres cuartillas máxima.

Diseño metodológico

Se sugiere para esta parte tomar como referencia el protocolo ya que ha sido de una u otra manera el referente metodológico para re-construcción de los proyectos, sin embargo se entiende que en cada caso particular se realizaron ajustes, cambios, innovaciones, los cuales es preciso incorporar en este aparte. Además es importante narrar el procedimiento tanto de recolección de información como de análisis. Se podría utilizar una o máximo dos cuartillas.

Resultados

En primera instancia se propone presentar los resultados por cada uno de los elementos de la GISI en el orden propuesto en la matriz: intencionalidad, planeación, etc. Es importante aclarar que de lo que se trata es de dar cumplimiento al objetivo No. 1 que es identificar y analizar los elementos más relevantes de los procesos de la GISI. Tal vez en algunos casos no aparecen resultados, el propósito en este sentido es resaltarlos.

La segunda mirada se debe hacer por etapas, destacando los elementos de la gestión que se presentan y lo particular e importante de cada una de ellas, lo cual apunta al cumplimiento del objetivo No. 2 que es caracterizar cada etapa del ciclo del proyecto.

Un tercera mirada de los resultados se da desde el grupo focal realizado en la IES que permite ver como se concibe la gestión de la integración social de la

investigación en la institución. Esta mirada nos permite tener una contextualización de la GISI institucional en el caso de que se haya realizado este grupo focal.

Discusión

Aquí es vital la confrontación de los resultados con los referentes teóricos y se sugiere que la discusión gire en torno a algunas preguntas claves (no se trata de contestarles sino que sirvan de pretexto), como son:

¿Se dio o no la intencionalidad de la GISI?

¿En que momento se dio?

¿Fue planeada o no la GISI?, ¿cuáles fueron las características de ese proceso?

¿Cuáles son los elementos más importantes en torno a la GISI, en este proyecto?

¿Cuáles son las características de la integración social en el proyecto?

¿La relación de la transferencia y la apropiación con la vinculación de los actores sociales en el proyecto?

¿Qué relación se establece entre la GISI del proyecto con el contexto institucional de la IES?

¿Qué limitaciones aparecen a nivel institucional para la GISI?

¿Qué importancia tiene la integración social en el proyecto?

¿Están jugando un papel las estructuras organizacionales para la GISI?

¿Qué otras categorías emergen en el proyecto para la GISI?

Estas son algunas de las preguntas que nos pueden permitir la discusión, sin embargo los mismos datos deben dar otros cuestionamientos importantes para la discusión particular.

Implicaciones

Teniendo en cuenta los resultados y la discusión de éstos de lo que se trata en este aparte es de identificar algunas conclusiones y recomendaciones a partir del proyecto. De esta forma se han identificado cuatro posibles formas de ver las implicaciones de cada caso:

- Implicaciones para la integración de los proyectos

¿De acuerdo con los resultados y la discusión el hecho de que se haga o no gestión tiene implicaciones para el éxito de la integración y del proyecto?

¿El hecho de que se den o no los diferentes elementos en que fortalecen o debilitan la integración?

- Implicaciones en las políticas institucionales

¿De acuerdo con los resultados y la discusión que papel juegan las políticas institucionales para la GISI?

- Implicaciones en torno a estrategias para la GISI

¿El planteamiento de estrategias son o no necesarias para lograr la GISI?

- Implicaciones en torno a nuevas investigaciones
¿Cuáles serían los nuevos interrogantes y/o planteamientos que se generarían a partir del caso?

Bibliografía

Nota: La construcción de caso es particular a la dinámica de cada proyecto sin embargo se sugiere manejar un margen de cuartillas por cada uno de ellos, el cual creemos oscila entre 30-45 cuartillas. También se sugiere realizar una tabla de contenido para caso.

CÓDIGO PRINCIPAL	CÓDIGO SECUNDARIO	CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL
1. Fases		Etapas de vida del proyecto
	1.1 Generación	Idea, identificación, formalización
	1.2 Desarrollo	Cumplimiento del proceso
	1.3 Terminación	Presentación y socialización de resultados
	1.3 Transferencia y Apropiación	Aplicación de resultados a través de los límites interorganizacionales o intersectoriales
2. Intencionalidad		Objetivos y fines planteados con la formulación del proyecto
	2.1 Justificación	Elementos que sustentan a necesidad y utilidad del proyecto a nivel científico, académico o social
	2.2 Intereses	Académicos, institucionales, económicos, sociales y otros
	2.3 Resultados	Expectativas del proyecto de investigación en relación con la GISI
	2.4 Reformulación	Replanteamientos de objetivos o estructuras o finalidades del proyecto
	2.5 Vigencia	Valoración en el tiempo de la validez de los objetivos y la utilidad de los resultados
	2.6 Beneficios	Utilidad esperada del proyecto según usuarios y beneficiarios
	2.7 Aplicaciones	Posibilidades de apropiación y transferencia de los resultados: Innovación, Adaptación, Construcción de conocimiento, desarrollo o tecnología
3. Planeación		Diseño y puesta en marcha de un plan susceptible de llevar a cabo sistemáticamente
	3.1 Gestores	Personas, instancias o instituciones encargadas de la gestión plena del proyecto
	3.2 Objetivos	Fines trazados del proyecto

	3.3 Estrategias	Acciones a ejecutar para lograr los resultados propuestos
	3.4 Tiempos	Desarrollo del proyecto en el lapso de tiempo pensado
	3.5 Ámbito	Contexto en que se da el proyecto
	3.6 Recursos	Humanos, físicos, científicos, tecnológicos y de otra índole
	3.7 Obstáculos	Dificultades posibles o reales para ó en la ejecución plena del proyecto
4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		Caracterización del soporte administrativo, técnico y académico
	4.1 Estructura proyecto	Componentes para la operacionalización del proyecto
	4.2 Estructura institucional	Organización y definición de la investigación en la institución
	4.3 Jerarquías	Relaciones de poder y decisión organizacional
	4.4 Comunicaciones	Formas de intercambio de decisiones e información institucional y en la investigación
	4.5 Otris	Organismos posibilitadores de la transferencia de la investigación a la sociedad
5 EJECUCIÓN		Desempeño individual y grupal hacia el cumplimiento de objetivos planeados
	5.1 Decisiones	Procesos y mecanismos de actuación
	5.2 Incentivos	Estímulos o privilegios para la mejor gestión del proyecto
	5.3 Sanciones	Penalización del bajo o nulo desempeño dentro del proyecto
	5.4 Liderazgo	Actitudes especiales de dirección y gestión dentro del proyecto
6. CONTROL		Verificación, medición, comparación y ajuste del desempeño durante el proyecto
	6.1 Parámetros	Criterios de seguimiento y control
	6.2 Acciones	Actuaciones para ejercer el control o para redireccionar la ejecución

	6.3 Realimentación	Aplicación de las experiencias o sugerencias para mejorar la gestión del proyecto
	6.4 Correctivos	Ajustes para mantener la adecuada operación del proyecto
	6.5 Informes	Descripción y justificación de los avances o resultados parciales o finales
7. CULTURAL ORGANIZACIONAL		Concepciones, actitudes, ideas, valores, conductas, expectativas del grupo investigador
	7.1 Autonomía	Capacidad propia del grupo o centro de investigación de la gestión
	7.2 Pertenencia	Sentido de vinculación de los investigadores y del grupo
	7.3 Trabajo en equipo	Capacidad para distribuir y asumir funciones e interrelaciones en torno a objetivos planeados
	7.4 Respaldo	Apoyo real de la institución al proyecto en los diversos momentos y aspectos
	7.5 Incertidumbre	Riesgos o dificultades identificadas o previsibles
	7.6 Incentivos	Estímulos o privilegios ofrecidos u otorgados por la institución a la investigación
	7.7 Liderazgo	Actitudes especiales de dirección y gestión dentro de la institución
8. POLÍTICAS		Directrices, estrategias, parámetros y lineamientos para el desarrollo de la investigación
	8.1 Normas	Reglamentaciones y soportes jurídicos para la investigación
	8.2 Procedimientos	Acciones establecidas de antemano para planeación, ejecución y control de proyectos
	8.3 Comunicación	Difusión, divulgación y disseminación (comunidad, vulgo e interesados), de los resultados de la investigación
	8.4 Propiedad intelectual	Definición precisa de los derechos y deberes personales e institucionales sobre la investigación y el conocimiento

9. RECURSOS		Componentes de talento humano, físicos, científico tecnológicos y financieros necesarios
	9.1 Clases	Clasificación y categorización de la investigación
	9.2 Fuentes	Origen de consecución y proveedores reales o posibles de financiación o cofinanciación
	9.3 Asignación	Criterios y procedimientos para la distribución de los recursos disponibles
	9.4 Manejo y control	Administración y verificación del uso correcto de recursos
	9.5 Balances	Informes y comprobación contable del manejo de los recursos
10. ACTORES SOCIALES		Personas, instituciones y organizaciones vinculadas al proyecto
	10.1 Universidad	Institución de educación superior vinculada al proyecto
	10.2 Investigadores	Personas responsables del desarrollo y la gestión del proyecto
	10.3 Centros de investigación	Organización que agrupa a los investigadores
	10.4 Empresa	Organización con intereses en la realización, gestión y los resultados del proyecto
	10.5 Comunidad	Grupo de personas de la sociedad que se vinculan en una u otra forma al proyecto
	10.6 Vinculación	Formas posibles y reales de participación en el proyecto
	10.7 Compromiso	Decisiones manifiestas y cumplimiento de lo planeado
	10.8 Participación	Actuación real o representativa en el desarrollo y la gestión del proyecto
	10.9 Interrelación	Relaciones que se establecen entre los actores del proyecto a nivel intra e interinstitucional

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN. DOCENCIA
INFORMACIÓN GENERAL DE INVESTIGACION

TÍTULO	GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN EN EL PROYECTO “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO”. Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad.
INVESTIGADOR PRINCIPAL	JOSÉ IVÁN ZULUAGA QUINTERO
NOMBRE DEL GRUPO INVESTIGADOR	RED GISI
CLASIFICACIÓN DEL GRUPO EN COLCIENCIAS	Reconocido en el año 2003
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	
ÁREA DE CONOCIMIENTO	EDUCACIÓN
FECHA DE INICIACIÓN	Abril de 2001
FECHA DE FINALIZACIÓN	Abril de 2006
LUGAR DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO	Universidad de Manizales
TIPO DE PROYECTO	Investigación Evaluativa

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación **GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN EN EL PROYECTO:**

“LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO”

Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad.

Con el interés que surge de COLCIENCIAS y de su red “GISI”: RED PARA LA GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN, en la pretensión de indagar cómo se hace evidente esta gestión, y la manera como se perfilan los procesos que le son inherentes, para estructurar lineamientos que permitan reorientar la misma a través de proyectos de investigación, desarrollo e innovación, hacia la transferencia y apropiación de resultados a la sociedad, aspecto conocido como integración social, se realiza entre otras, la investigación del Proyecto “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO” Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad, con la metodología de Estudio de Casos.

Se realiza a partir del Método de Investigación Estudio de Casos en el marco de la investigación cofinanciada por COLCIENCIAS ejecutada por la Universidad de Manizales y otras siete instituciones de Educación Superior del país vinculadas a la Red G.I.S.I., con la pretensión de describir, comprender y explicar los procesos de Integración Social de la Investigación y la gestión que se hace al respecto.

Para reconocer la Gestión de la Integración Social de la Investigación en el proyecto objeto del estudio, se consideraron las categorías: Etapas y Procesos de Gestión con sus respectivos componentes. ETAPAS: Generación; Desarrollo; Terminación; Transferencia y Apropiación. PROCESOS DE GESTIÓN: Intencionalidad, Planeación, Estructura Organizacional, Dirección, Cultura Organizacional, Control, Políticas, Recursos, y Actores Sociales. Sirvieron como referentes conceptuales: Sociedad y Conocimiento, Sociedad del Conocimiento; Gestión del Conocimiento e Integración Social de la Investigación; La Organización y los Retos del Gerente del Talento Humano.

El estudio por lo tanto, pretende comprender y explicar, cómo se ha dado el proceso de gestión de la integración social de la investigación y la apropiación del conocimiento en el proyecto en mención, para lo cual ha sido necesario recuperar la historia de éste, teniendo en cuenta el contexto en el cual se ha desarrollado, a través de diversas estrategias: Revisión documental; entrevistas, y trabajo con un grupo focal constituido con diferentes actores partícipes del mismo, indagando sobre los aspectos relacionados con la Gestión de la Integración Social de la Investigación, que se hacen evidentes en el proyecto, y por lo tanto, al interior de

la Universidad de Manizales. La intencionalidad es la de responder cómo y por qué se ha dado ésta.

Los hallazgos permiten concluir que el proyecto tuvo su origen en circunstancias coyunturales como resultado del esfuerzo y trabajo individual o de pequeños colectivos, más que en la intención de una estructura organizacional formal que tuviera por objetivo principal tal propósito.

En este sentido, se parte de la premisa de que la gestión abarca distintas actividades relacionadas con la planificación, su uso y apropiación, en usuarios y beneficiarios, tanto directos como indirectos; la asignación, distribución y utilización de los recursos técnicos, financieros, organizacionales y el talento humano; la valoración de su impacto y de la calidad de sus resultados. En el estudio, la gestión implica entonces la verificación de la calidad de la investigación y su impacto social, considerando a la vez sus procesos, la determinación del tiempo y el espacio, la asignación oportuna y correcta de los recursos, así como el retorno y generación de nuevos procesos, recursos, servicios y/o productos, los resultados previstos y alcanzados, que posibilitan desde el proyecto, la sostenibilidad del sistema de gestión.

La Universidad de Manizales lideró procesos que permitieron el desarrollo de la investigación “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO” Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad, proyecto que en su momento se consideró experiencia exitosa, por los reconocimientos a los que se hizo merecedor; sin embargo, como resultado del estudio, se pudo evidenciar, como al interior de la institución no se tiene un sistema formal, claramente establecido, que de cuenta de una intencionalidad sistemática de gestión, que tenga como objetivo integrar la investigación con la sociedad.

Como consecuencia de lo anterior, se recomienda a la Universidad de Manizales la toma de decisiones en el sentido de incluir dentro de su estructura organizacional la formulación de políticas respecto a los procesos investigativos, mediante los cuales se regule la toma de decisiones en torno a la Integración Social de la Investigación con la Sociedad, las etapas y los procesos que se requieren para ello, propiciando mejoras importantes que impacten en la realidad y en las condiciones de vida de las comunidades.

RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN

Título:	GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN EN EL PROYECTO “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO” Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad
Autor:	JOSÉ IVÁN ZULUAGA QUINTERO
Publicación:	No
Lugar:	Universidad de Manizales
Año:	2.006
Páginas	71
Anexos:	1

PALABRAS CLAVES:

Integración Social; Gestión de la Integración Social del Conocimiento; Estudio de Casos; Estudio de Casos Simple; Sociedad del Conocimiento; Gestión del Conocimiento e Integración Social de la Investigación; La Organización; Retos del Gerente del Talento Humano; Categorías: Etapas y Procesos de Gestión.

ETAPAS: Generación, Desarrollo, Terminación, Transferencia y apropiación.
PROCESOS DE GESTIÓN: Intencionalidad, Planeación, Estructura Organizacional, Ejecución, Control, Cultura Organizacional, Políticas, Recursos, Actores sociales.

DESCRIPCION:

La investigación GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN EN EL PROYECTO:

“LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO”

Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad.

Con el interés que surge de COLCIENCIAS y de su red “GISI”: RED PARA LA GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN, en la pretensión de indagar cómo se hace evidente esta gestión, y la manera como se perfilan los procesos que le son inherentes, para estructurar lineamientos que permitan reorientar la misma a través de proyectos de investigación, desarrollo e innovación, hacia la transferencia y apropiación de resultados a la sociedad, aspecto conocido como integración social, se realiza entre otras, la investigación del Proyecto “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO” Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad, con la metodología de Estudio de Casos.

Se realiza a partir del Método de Investigación Estudio de Casos en el marco de la investigación cofinanciada por COLCIENCIAS ejecutada por la Universidad de Manizales y otras siete instituciones de Educación Superior del país vinculadas a la Red G.I.S.I., con la pretensión de describir, comprender y explicar los procesos de Integración Social de la Investigación y la gestión que se hace al respecto.

Para reconocer la Gestión de la Integración Social de la Investigación en el proyecto objeto del estudio, se consideraron las categorías: Etapas y Procesos de Gestión con sus respectivos componentes. ETAPAS: Generación; Desarrollo; Terminación; Transferencia y Apropiación. PROCESOS DE GESTIÓN: Intencionalidad, Planeación, Estructura Organizacional, Dirección, Cultura Organizacional, Control, Políticas, Recursos, y Actores Sociales. Sirvieron como referentes conceptuales: Sociedad y Conocimiento, Sociedad del Conocimiento; Gestión del Conocimiento e Integración Social de la Investigación; La Organización y los Retos del Gerente del Talento Humano.

El estudio por lo tanto, pretende comprender y explicar, cómo se ha dado el proceso de gestión de la integración social de la investigación y la apropiación del conocimiento en el proyecto en mención, para lo cual ha sido necesario recuperar la historia de éste, teniendo en cuenta el contexto en el cual se ha

desarrollado, a través de diversas estrategias: Revisión documental; entrevistas, y trabajo con un grupo focal constituido con diferentes actores partícipes del mismo, indagando sobre los aspectos relacionados con la Gestión de la Integración Social de la Investigación, que se hacen evidentes en el proyecto, y por lo tanto, al interior de la Universidad de Manizales. La intencionalidad es la de responder cómo y por qué se ha dado ésta.

Los hallazgos permiten concluir que el proyecto tuvo su origen en circunstancias coyunturales como resultado del esfuerzo y trabajo individual o de pequeños colectivos, más que en la intención de una estructura organizacional formal que tuviera por objetivo principal tal propósito.

En este sentido, se parte de la premisa de que la gestión abarca distintas actividades relacionadas con la planificación, su uso y apropiación, en usuarios y beneficiarios, tanto directos como indirectos; la asignación, distribución y utilización de los recursos técnicos, financieros, organizacionales y el talento humano; la valoración de su impacto y de la calidad de sus resultados. En el estudio, la gestión implica entonces la verificación de la calidad de la investigación y su impacto social, considerando a la vez sus procesos, la determinación del tiempo y el espacio, la asignación oportuna y correcta de los recursos, así como el retorno y generación de nuevos procesos, recursos, servicios y/o productos, los resultados previstos y alcanzados, que posibilitan desde el proyecto, la sostenibilidad del sistema de gestión.

La Universidad de Manizales lideró procesos que permitieron el desarrollo de la investigación “LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO” Características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad, proyecto que en su momento se consideró experiencia exitosa, por los reconocimientos a los que se hizo merecedor; sin embargo, como resultado del estudio, se pudo evidenciar, como al interior de la institución no se tiene un sistema formal, claramente establecido, que de cuenta de una intencionalidad sistemática de gestión, que tenga como objetivo integrar la investigación con la sociedad.

Como consecuencia de lo anterior, se recomienda a la Universidad de Manizales la toma de decisiones en el sentido de incluir dentro de su estructura organizacional la formulación de políticas respecto a los procesos investigativos, mediante los cuales se regule la toma de decisiones en torno a la Integración Social de la Investigación con la Sociedad, las etapas y los procesos que se requieren para ello, propiciando mejoras importantes que impacten en la realidad y en las condiciones de vida de las comunidades.