

ESTRATEGIAS PARA APOSTARLE A LA GESTIÓN HUMANA

ALCIRA TRIANA PEÑA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS – BOGOTÁ

1. ANTECEDENTES

1.1 GESTIÓN HUMANA

Para inicio a este tema es importante hacer un pequeño resumen de la evolución que ha tenido el área de Gestión Humana a lo largo de la historia en la que ha pasado de ser una área netamente administrativa a ser un socio estratégico de la gerencia en la que sus procesos se relacionan directamente con el cumplimiento de los resultados de la organización: Según (CABRERA, 2004) la gestión de los recursos humanos ha evolucionado presentando características comunes las cuales se pueden agrupar en cuatro etapas históricas, estas son:

Etapas Administrativas (Principios del siglo XX hasta años sesenta): La gestión de los recursos humanos se orienta hacia la mejora de la productividad en la fabricación o producción (se incluyen conceptos como salarios y primas, control y disciplina de trabajo). También dentro de esta fase primera se irían enmarcando posteriormente los contenidos asistenciales (servicios sociales, seguridad e higiene en el trabajo) y los legales (contratos, reglamentos, negociación colectiva). Esta etapa está influenciada por los 13 planteamientos de la denominada Administración Científica de Taylor y es a partir de aquí que se da la aparición del término Administración de Personal.

Etapas de Gestión Periodo entre (1960-1980): Se asume la complejidad del hombre y la relevancia que tienen los componentes sociológicos y psicológicos en el rendimiento del individuo. A partir de los estudios realizados por Elton Mayo, se da el movimiento de las relaciones humanas, en el que se define que los trabajadores necesitan estar en grupo y que este grupo es una fuerte influencia del comportamiento individual, es aquí donde se nace el concepto de organización informal en las empresas.

Etapas de Desarrollo (Años 80): En esta etapa se da la sustitución del concepto de administración de personal por la denominada Dirección de Recursos Humanos (DRH). El primer aspecto que vale la pena resaltar es el cambio de concepción de RRHH ya que pasa de ser considerado un gasto a tenerse como un recurso estratégico el cual puede ser determinante en la consecución de los resultados organizacionales. Así como el interés por el desarrollo de uno de los activos más valiosos para la organización: las personas.

Etapla Estratégica (Años 90): Durante esta etapa se da el posicionamiento del área de RRHH al mismo nivel de las demás áreas estratégicas, dependiendo directamente de la dirección general. Se entiende como la evolución de concepto en el que el recurso humano se ve como un recurso a optimizar. El cual se debe movilizar para alcanzar los resultados de la organización.

1.2 BARCELONA ACTIVA



Barcelona Activa, creada en el año 1986, nació como un vivero de empresas con 16 proyectos incubados. Integrada en el área de Economía, Empresa y Empleo, es la organización ejecutora de las políticas de promoción económica del Ayuntamiento de Barcelona.

Desde hace más de 25 años impulsa el crecimiento económico de Barcelona y su ámbito de influencia apoyando a las empresas, a la iniciativa emprendedora y el empleo. Al mismo tiempo, promociona a la ciudad internacionalmente, así como sus sectores estratégicos en clave de proximidad al territorio.

Su misión consiste en ser la organización de referencia al servicio de las políticas de apoyo a la empresa, a la creación de empleo y a la proyección internacional de Barcelona como un entorno excelente para la actividad económica y el progreso social.

Ofrece servicios en cuatro ámbitos de actuación: Creación de empresas, crecimiento empresarial, capital humano y promoción de la ocupación.

Barcelona Activa ha atendido 4.293 empresas mediante sus servicios y programas de apoyo empresarial, que se integrarán en la OAE (Oficina de Atención a la Empresa) y ha acompañado 2.653 proyectos emprendedores. Además, 132 empresas y 15 proyectos se han instalado en sus incubadoras. En el ámbito de Empleo, se han atendido 19.332 personas, un 46% de las cuales han encontrado trabajo en un periodo de seis meses.

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Definir la importancia de la implementación de las estrategias de Gestión del conocimiento y Responsabilidad Social en el área de Gestión Humana en Barcelona Activa.

2.2 ESPECIFICOS

- ❖ Brindar referentes teóricos y empíricos que han desarrollado el concepto de las estrategias en Gestión Humana.
- ❖ Analizar las estrategias implementadas por Barcelona Activa en los procesos de emprendimiento.
- ❖ Definir estrategias de innovación en Gestión Humana.
- ❖ Identificar el impacto cultural de las estrategias a través de Barcelona Activa.
- ❖ Potencializar las habilidades y destrezas en Gestión Humana.

3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Este artículo aborda la responsabilidad social y la gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana, conexas e inseparables, en las organizaciones. Estas estrategias hacen posible que la organización mire hacia sí misma y reconozca los impactos que estas prácticas tienen sobre sus miembros, asumiéndolas no solo exclusivamente como actividades que le genera ganancias económicas y visibilidad en el escenario social, sino como parte integral de su forma de concebir y administrar su talento humano. El artículo es producto de una investigación que pretende analizar las estrategias de gestión humana utilizadas en Barcelona Activa. Para ello nos apoyamos en los diferentes conceptos generados por autores reconocidos que confirman la importancia de la implementación de las estrategias de Gestión del Conocimiento y la Responsabilidad Social en el área de Gestión Humana.

GESTIÓN HUMANA

Son muchos los autores que están hablando de este tema y casi todos coinciden en su definición. En este sentido, (CHIAVENATO, 2002) habla de la gestión del recurso humano en términos de las políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas", incluidos los subprocesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Por lo tanto es necesario que los directivos del área de GH trabajen de la mano con la alta dirección para el logro de los objetivos corporativos. Esto se logra conociendo y entendiendo el funcionamiento de la organización desde su lado operativo y entendiendo además la estructura organizacional existente de manera que puedan llegar a determinar las capacidades de la fuerza de trabajo de la organización y su alineación con los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

El capital humano está asociado con el conocimiento como activo intangible (DRUCKER, 1999) para la productividad e innovación, por lo que la organización debe buscar ventajas competitivas basadas en su desarrollo para la obtención de competencias. Apoyado en valores y desde la perspectiva teleológica mediante el aprendizaje organizacional que hace más competitiva a la organización.

Desde esta misma perspectiva, (MARIN, 2006) rescata la necesidad de realizar una gestión humana conducente a la atenuación de la naturaleza instrumental que a lo largo de los años ha acompañado a la Administración y que comprenda al hombre desde una visión multiforme y compleja. La intención es que se reconozca al sujeto humano dentro de la organización y la gestión humana no sea entonces la aplicación de contenidos vacíos de sentido y significado, sino una real comprensión del papel del ser humano en la organización.

Estas y otras concepciones de la gestión humana y del ser humano en la organización determinan las tendencias, perspectivas y acciones que se implementan cotidianamente en todas las empresas para realizar la administración efectiva y eficiente del personal en las organizaciones. Puede plantearse de manera hipotética que son estas concepciones de gestión humana las que hasta ahora no han permitido que la responsabilidad social y la gestión del conocimiento se configuren como estrategias claras de gestión del talento humano, pues estas son entendidas no en el interior de la organización, sino como un anexo a las funciones que ella debe cumplir en el medio social en el que se encuentra inmersa.

GESTION DEL CONOCIMIENTO

El tema gestión del conocimiento viene ocupando la atención de científicos y pensadores desde hace milenios. En la actualidad, el conocimiento se perfila como una fuente de poder en todos los tipos de sociedades. Si antes el capital y la tierra eran sinónimo de riqueza, hoy lo es el conocimiento, y las empresas y organizaciones no son ajenas a esta tendencia. Por ello, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento cobran especial relevancia, no solo como fuentes de riqueza, sino como mediadores en el proceso de incremento de la productividad y la competitividad empresarial.

En este sentido, (DAVID & MUÑOZ, 2003) sostienen que la gestión del conocimiento de la organización demanda modelos integradores que van más allá de proporcionar información a las personas, lo que quiere decir que no solo es importante comprender sino tener clara la información tanto interna como externa. Este aprendizaje debe estar directamente relacionado con el proceso de la gestión humana y los modelos pedagógicos que se acomoden a las necesidades y realidades de la organización.

Ahora bien, el conocimiento tiene gran relevancia en la gestión humana, también se requiere incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio. Desde esta perspectiva, (CORTINA, 2003) describe la responsabilidad social como fuente de valor por la gestión humana, aduciendo que, debe incorporarse a los procesos de planificación estratégica, teniendo en cuenta que produce mejores resultados y mayores impactos positivos en su entorno social.

En las investigaciones realizadas por (SALDARRIAGA, 2007) se constata que aunque en la mayoría de las empresas las tendencias de gestión humana utilizadas son la gestión por competencias, el outsourcing, cambio organizacional, desarrollo humano, gerencia por procesos y los planes de carrera, entre otras, de una u otra manera, están relacionadas íntimamente con la responsabilidad social y la gestión del conocimiento. Más que a acciones puntuales debemos llegar a ver la organización de manera holística, de forma que las estrategias de gestión humana, se encuentran presentes en las acciones cotidianas de las empresas, en sus procesos de gestión del talento humano y, hasta cierto punto, determinan la manera en que se implementan las estrategias utilizadas. Más aún, configuran la responsabilidad social y la gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana que van tomando forma y van incidiendo de manera directa en la administración de las personas en la organización.

Si se establece una comparación entre la gestión humana y la gestión del conocimiento, puede demostrarse que comparten puntos en común pues la gestión humana se orienta al capital humano de la organización y, si el conocimiento se ha convertido en el recurso más valioso portado por las personas, entonces una y otra están estrechamente relacionadas porque comparten objetivos comunes cuando se

trata de diseñar sistemas de trabajo, trabajo en equipo, cooperación intra-organizacional y conocimientos dentro y más allá de la organización.

Las competencias del individuo son útiles para la organización, es más son las competencias que permiten a la compañía ser flexible frente a las demandas y las necesidades de sus clientes, siendo este el factor fundamental que les permite mantenerse en el mercado y planificar futuro (BROOKING, 1997). Se genera más valor a través de la gestión de conocimiento en una organización sin herramientas pero con personas activas en dicha gestión, que en una organización con potentes herramientas pero con empleados poco comprometidos en la gestión de conocimiento. Evidentemente, los mejores resultados se obtendrán cuando ambos protagonistas compartan los mismos objetivos. No obstante, el papel preponderante de las personas está en su valor como fuente de ventaja competitiva sostenible.

En estas investigaciones también se evidencia la relación entre la gestión del conocimiento y la responsabilidad social. Estos autores ubican la gestión del conocimiento como un paso necesario para la implementación de la responsabilidad social, pues asumen que es improbable que esta se dé sin la exploración y explotación del conocimiento entre los agentes, lo que ubica la primera en el ámbito interno y la segunda en el ámbito externo de la organización.

Pero si se asume que la responsabilidad social es un proceso inherente a la actividad organizacional, tendrá igual importancia la actividad que ella genera tanto en el interior como en el exterior de la organización, y hará parte de su dinámica interna, lo que la convierte en un componente básico de la gestión humana actual.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Tradicionalmente, la responsabilidad social ha sido un concepto aplicado a las obligaciones y compromisos legales y éticos que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones produce en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos, es decir, a aspectos relacionados con la incidencia de los procesos y productos de la empresa en el escenario social. En esta concepción no se tiene muy en cuenta el aspecto interno de la responsabilidad social en la organización ni su impacto en los procesos de gestión humana.

En lo que hace referencia a la responsabilidad social, aunque en la literatura se afirma que las empresas son cada vez más conscientes de que no es posible separar la operación corporativa de su responsabilidad social, parece que pocas organizaciones reflejan el interés en la responsabilidad social empresarial. En general, hay ausencia en cuanto a una cultura de responsabilidad social, pues si bien es cierto que hay políticas que requieren ser apoyadas financieramente (la administración del impacto ambiental y

las vinculadas con el respeto al trabajador, sobre todo), también existen otras (autorregulación de la conducta, relaciones transparentes con la sociedad, diálogo y participación y liderazgo social) en donde lo que se precisa es voluntad directiva para mejorarlas. Estas son las acciones y políticas vinculadas directamente con la responsabilidad social como estrategia de gestión humana.

(LOZANO, 1999) Describe que la responsabilidad social no solo es la de generar ganancia para los accionistas, sino que se podría ir más allá del planteamiento de responsabilidad frente a los grupos de interés afectados (stakeholders). La empresa debe ir más allá de la aceptación de la responsabilidad, para que promuevan su actuación permanente y proactiva en sintonía con los intereses y exigencias de la sociedad. Esto con el ánimo que no solo se dé por los beneficios tributarios o demás que puedan generarse, sino por una cultura que genere bienestar común.

Estos componentes internos de la responsabilidad social que la ubican como una estrategia de gestión humana son abordados por (CEGARRA & RODRIGUEZ, 2003), cuando afirman que es necesario que las empresas gestionen su conocimiento y reconoce como elementos constitutivos de la responsabilidad social la dirección de los recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo y las adaptaciones a los cambios que impliquen una reducción o reestructuración de la empresa; sostienen que en la medida en que la organización tenga la capacidad de interiorizar y adaptar a la propia operatividad del negocio el conocimiento social objetivo, lo estará transformando en conocimiento colectivo. Ello solo puede hacerse mediante la gestión humana y la responsabilidad social como estrategia en esta área, lo que hace que la empresa mire hacia sí misma y determine criterios de responsabilidad con sus miembros en el sentido de salud, seguridad y demás aspectos abordados por los procesos de gestión humana.

Según el Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial (CCRE, 2004), la responsabilidad social es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (*stakeholders* o grupos de interés). De esta forma, las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realizan se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno.

Es en este punto, donde la responsabilidad social se evidencia como una estrategia de gestión humana, dado que no solo deben tenerse en cuenta sus impactos sobre los miembros de la organización, sino que se deben establecer con claridad las expectativas que se tienen acerca de los cambios y los objetivos que en el ámbito de administración del talento humano se esperan con su implementación. En este orden de ideas, la empresa debe preguntarse, entre otras cosas: ¿la empresa satisface las necesidades de sus empleados?, ¿cuánto destina la empresa en incentivos para sus empleados (formación, horario laboral flexible, reconocimiento de bonificaciones,

carrera, ascenso, etc.)?, ¿tiene la empresa un código de ética escrito?. Estas y otras preguntas forman parte integral de lo que es la gestión humana e implican que al momento de implementar la responsabilidad social empresarial no solo es necesario mirar el entorno social de la organización, sino su interior.

(GARZON, 2006) En realidad las empresas no están haciendo gestión del conocimiento, por cuanto no tienen claridad conceptual y menos claridad metodológica para la implementación de este proceso. No poseen un modelo o sistema de gestión del conocimiento riguroso y sistemático y, definitivamente en la mayoría de ellas, la implementación de esta estrategia no está anclada ni en el área ni en el proceso de gestión humana.

Dado lo anterior, tanto la responsabilidad social como la gestión del conocimiento se convierten en estrategias de gestión humana, que inmersas en un proceso de gestión humano coherente con la filosofía y cultura organizacional, puede contribuir a operar grandes cambios que se ven reflejados tanto en el interior de la organización como en sus relaciones con los agentes externos.

Independientemente de cómo se apliquen e implementen, aisladas o no del proceso de gestión humana, por sí mismas forman parte de él. Es deber de las empresas y organizaciones articularlas entre sí y con las demás tendencias de gestión humana, reconociendo que dicha articulación contribuye al logro de las metas esperadas y puede beneficiar de manera significativa aspectos internos y externos tales como el incremento en la motivación, el sentido de pertenencia, la eficiencia, la eficacia y por ende, la productividad y la competitividad.

4. METODO

Esta investigación plantea un estudio de tipo Exploratorio. Porque el objetivo es examinar el tema, con el propósito de destacar los aspectos más relevantes de nuestra indagación y así alcanzar el objetivo planteado; mediante bibliografía especializada, grabación de audio de presentación de Mark Saenz (Barcelona Activa) y el análisis documental. Se realizó una descripción con respecto al manejo de las estrategias de gestión humana en BARCELONA ACTIVA y se planteó su relación con la conformación, desarrollo y cumplimiento de la estrategia organizacional.

En la Conceptualización: se consideran los marcos conceptuales de la Gestión Humana, Gestión del conocimiento y Responsabilidad Social, identificando autores reconocidos como: Chiavenato, Brooking, Calderón, Álvarez & Naranjo, Cegarra & Rodríguez, Cortina, David & Muñoz, Drucker, Galván, Garzón, Lozano, Marín, Porras y Saldarriaga entre otros.

La empresa objeto de estudio, se clasifica según su actividad económica, dentro del sector terciario (servicios).

5. RESULTADOS

En esta investigación se trabajó con BARCELONA ACTIVA, y en un diagnóstico preliminar se llega a la conclusión que las estrategias utilizadas por ella son la Gestión del conocimiento y la responsabilidad social.

En esta investigación se analizarán las estrategias de gestión humana que implementa Barcelona Activa. La cual esta (ACTIVA, s.f.) Integrada en el área de Empresa y Empleo, es la organización ejecutora de las políticas de promoción económica del Ayuntamiento de Barcelona. Desde 1986 impulsa el crecimiento económico de Barcelona y su ámbito de influencia apoyando a las empresas, la iniciativa emprendedora y el empleo, al tiempo que promociona la ciudad internacionalmente y sus sectores estratégicos, en clave de proximidad al territorio.

BARCELONA ACTIVA cuenta con un modelo mixto de apoyo al emprendimiento: asesoramiento técnico, contenidos on line y actividades formativas. Además de los servicios de incubación.

Estos procesos integrados que presta Barcelona Activa, es posible gracias al grupo de personas que conforman esta organización. Para ellos es clave la Gestión del conocimiento porque facilita la transmisión de información y habilidades a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente. No se conforman con la información interna sino también externa (stakeholders), que les permita visionar la organización de manera holística y descartar las acciones puntuales. En este sentido, las habilidades son en cambio más complicadas de transmitir ya que implica adquirir nuevo conocimiento para el que las recibe lo cual supone más tiempo. Por lo tanto ayuda a sus empleados con capacitaciones que les permita potencializar sus capacidades y les genere ventajas competitivas. Si esto no se logra es imposible prestar servicios como:

INCUBADORA DE EMPRESAS GLORIES: Entorno de innovación dotado de las más avanzadas infraestructuras y servicios, que a diciembre de 2014 aloja e incuba a 52 empresas innovadoras de nueva creación (el período de incubación es de 3 años). La incubadora de empresas presta servicio permanente de: asesoramiento e información, capacitación en habilidades y formación empresarial a las empresas incubadas y facilita su acceso a las redes de cooperación y de contactos empresariales. 51% de las empresas establecen lazos de cooperación entre ellas. Las empresas incubadas tienen como media una facturación de 511.050 euros durante los 3 años de incubación, el 80% sobreviven al 4º año (un año después de dejar la incubadora).

Para Barcelona Activa la Gestión del conocimiento implica ir mucho más allá que un mero sistema informático o plan de formación. Es esencial para favorecer una estructura empresarial innovadora y eficiente. Si el conocimiento fluye y se transmite de manera correcta en la organización, este solo puede crecer. Las habilidades e informaciones útiles se transmiten entre los empleados de forma rápida y de esta manera aumenta la posibilidad de generar nuevo conocimiento que deriva en aplicaciones nuevas, mejoras en procesos o productos y nuevas formas de hacer negocio para alcanzar nuevas oportunidades.

El conocimiento es el único activo que crece con el tiempo y no se desgasta pero puede desaparecer con las personas, si este no es compartido. Para Mark Saenz representante de Barcelona Activa la marcha de un empleado no debe generar pérdida de competitividad si todos disponen de un mismo conocimiento, es más la inversión que se realizó en ese empleado es ganancia y no un gasto a pesar de su marcha. Pues la realización personal es clave para que el ser humano pueda brindar y desarrollar todas sus habilidades dentro de la institución.

En la figura 1 puede observarse las grandes cifras del 2015 de Barcelona.

	
	Una ciudad de 1.615.448 habitantes
	Con una área metropolitana de 4.777.042 habitantes (5ª de Europa en población)
	Capital de Cataluña, con 7,5 millones de habitantes (19,5% del PIB español)
	86,1% de la fuerza del trabajo en el sector servicios
	169.000 empresas (95% con menos de 10 trabajadores)
	1 millón de trabajadores, 53% de los cuales en sectores intensivos en conocimiento

 77.000 trabajadores en el sector TIC
 88.000 trabajadores en industrias creativas
 214.000 estudiantes en las 9 Universidades del Área de Barcelona
 10ª Mejor ciudad del mundo por producción científica
 16.4 Millones de pernoctaciones turísticas
 1r Puerto Europeo de Cruceros (4º del mundo)
 Un Aeropuerto con 37,5 Millones de pasajeros y conectado a 150 destinos

Figura 1. (BARCELONA, s.f.) **Cifras 2015.** Fuente: elaboración propia.

Barcelona Activa logra estos resultados, por la implementación de la gestión del conocimiento ya que es una de las más utilizadas en cuanto a estrategia de gestión organizacional. Por su parte, la responsabilidad social es una de las más utilizadas como enlace de la organización con el medio social y como promotora del incremento del Good will y de la competitividad.

PROGRAMAS A MEDIDA PARA COLECTIVOS Y SECTORES CON ESPECIALES NECESIDADES:

Escuela de Mujeres Emprendedoras: Acompaña a mujeres emprendedoras con asesoramiento, formación y creación de redes de contactos empresariales, para asegurar la viabilidad de sus proyectos empresariales y para promover la presencia de mujeres en el tejido empresarial local.

Emprendeduría Inclusiva: Programas que apoyan la creación de empresas como un elemento de integración social.

Programas a medida para sectores: Programas que apoyan a proyectos empresariales innovadores en sectores como la emprendeduría social, el comercio minorista, la rehabilitación y mejora de edificios, la artesanía y el comercio electrónico.

La responsabilidad social debe convertirse en parte integral de la estrategia del negocio, pero no solo con el fin de obtener reconocimiento y representatividad social, sino con la intención de que esta sea una forma de vivenciar la organización y de gestionar el talento humano.

Por ello necesitan tener una responsabilidad social con su cliente interno para poder transmitirlo en sus proyectos al cliente externo. Cada vez que se da comienzo al inicio de un proyecto en una de las incubadoras, se produce beneficios sociales, ambientales y económicos en la comunidad de Barcelona.

Se puede afirmar que comparten el concepto de que (NONAKA & TAKEUCHI, 1995), la gestión del conocimiento es la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas.

Según (CCRE, 2004), la responsabilidad social es un enfoque de negocio que integra un marco de respeto y compromiso con los valores éticos, las personas, las comunidades y el medioambiente para contribuir con el desarrollo económico sostenible.

Por esta razón Barcelona Activa es la empresa que piensa que la responsabilidad social es un instrumento eficaz para posicionar su nombre en el escenario social, para incrementar su visibilidad, así como la productividad y la competitividad. Aun así, y sin tener una clara intencionalidad que al implementar estas dos estrategias se impacte la gestión humana, los resultados obtenidos dejan ver que este impacto existe, pues una vez se integran en la organización y se inyectan como una vivencia cotidiana, los niveles de satisfacción y motivación de los empleados mejoran, el sentido de pertenencia se arraiga y la cultura y el clima organizacional son adecuados. En esencia, cuando los miembros de la organización se sienten valorados, respetados y tomados en cuenta, sus relaciones personales y laborales son más adaptativas.

De estas afirmaciones se puede deducir que aunque no tenemos la fórmula que nos diga las mejores formas de implementación de la gestión del conocimiento en la organización ni las tendencias más adecuadas para hacerlo, si nos guía en los beneficios que aporta los esfuerzos que hagan las empresas en torno a la responsabilidad social ya que serán recompensados por los consumidores por medio de una mayor visibilidad, imagen y reputación.

6. CONCLUSIONES

Con base en la investigación se definen como estrategias más eficaces en la implementación de los procesos de Gestión Humana en las organizaciones la responsabilidad social y la gestión del conocimiento, ya que se denota un alto nivel de innovación en los procesos de la empresa seleccionada.

Estas dos estrategias vienen siendo aplicadas de manera exitosa en la empresa Barcelona Activa. Dicho éxito radica no solo en los resultados que se han obtenido de ellas en cuanto a la gestión administrativa, sino en los impactos que han generado en los procesos asociados a la gestión humana, generando cambios en los comportamientos y actitudes de los miembros de la empresa, además de ser transmitida a la ciudad en general a través de sus programas.

La implantación de la Responsabilidad Social en las actividades de Gestión del Conocimiento e innovación de la empresa beneficia a clientes, proveedores, instituciones con las que la empresa mantiene acuerdos de colaboración y a la sociedad en general, al generarse productos, servicios y tecnologías que se ajustan a sus intereses concretos.

La toma de decisiones sobre Gestión del Conocimiento en la empresa con criterios de Responsabilidad Social no responde a cuestiones meramente “altruistas”, sino que están orientadas a la consecución de sus objetivos estratégicos y a la mejora de su ventaja competitiva.

Si la empresa se esfuerza por gestionar de forma más eficaz su conocimiento para que las expectativas de los grupos de interés sean cubiertas a través de la generación de una reputación más sólida de empresa innovadora y responsable, respetar más el medioambiente, ofrecer tecnologías más avanzadas, mejorar las condiciones de trabajo y en definitiva, generando más riqueza, las contribuciones esperadas a los resultados organizativos por parte de estos grupos serán mayores.

En el trabajo realizado se reconoce la limitación del abordaje, pues los hallazgos obtenidos son solamente representativos de la empresa estudiada y no posibilitan la generalización a todas las empresas. Sin embargo es una de las empresas que representan claramente una concepción en la que las tendencias y estrategias implementadas deben estar articuladas en los procesos de gestión humana. Por ello, surge la necesidad de realizar nuevos trabajos que involucren no solo un mayor número de empresas, sino en los que se aborde el fenómeno también desde la perspectiva subjetiva de los empleados y de los impactos de la implementación de las estrategias, lo que contribuirá de manera significativa a la comprensión del fenómeno de la gestión humana como objeto de estudio.

De igual manera, es importante que futuras investigaciones aborden esta temática, que es de vital importancia para la administración moderna, pues puede proveer fundamentos teóricos que ayuden en el proceso de evolución de la gestión humana en el contexto nacional.

BIBLIOGRAFIA

- ACTIVA. (s.f.). *BARCELONA ACTIVA*. Obtenido de <http://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/cat/>
- BARCELONA. (s.f.). *BARCELONA ESPAÑA*. Obtenido de <http://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/cat/>
- BROOKING. (1997). *CAPITAL INTELECTUAL*. BARCELONA ESPAÑA: PAIDOS IBERICA.
- CABRERA, V. (2004). *LA GESTION ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS*. PEARSON-PRENTICE HALL.
- CALDERON, ALVAREZ & NARANJO. (11 de ENERO de 2011). ICESI. *ESTUDIOS GERENCIALES*.
- CCRE. (6 de ENERO de 2004). *RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GESTION DEL CONOCIMIENTO*. Obtenido de <http://www.ccre.org.co/cgi-bin/showproduct.asp?ISBN=>
- CEGARRA & RODRIGUEZ. (2003). *PRACTICAS DE GESTIÓN SOCIAL Y COMPONENTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA*. JAVERIANA.
- CHIAVENATO. (2002). *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. MEXICO: MCGRAW-HILL.
- CHICÓN, N. M. (27 de DICIEMBRE de 2014). *ZAHAREÑA CONOCIMIENTO*. Obtenido de <http://zaharena.com/blog/2014/12/27/gestion-del-conocimiento-y-responsabilidad-social-corporativa/>
- CORTINA, A. (2003). *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y LA ETICA EMPRESARIAL*. En J. I. GALAN, *REFLEXIONES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL SIGLO XXI* (pág. 69). España: Salamanca.
- DAVID & MUÑOZ. (2003). El largo camino hacia la gestión del conocimiento. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 199-214.
- DRUCKER. (1999). *LA GESTION HUMANA*. BDIGITAL.

- GALVAN, P. &. (2003). GESTION DEL CONOCIMIENTO Y ESTRATEGIA. *MADRI+D*.
- GARZON. (2006). APROXIMACIONES A LA GESTION DEL CONOCIMIENTO .
UROSARIO.
- LOZANO, J. (1999). ETICA Y EMPRESA. En H. M. H., *LA ETICA EMPRESARIAL AL COMIENZO DEL NUEVO MILENIO* (págs. 12-18). MADRID: TROTTA.
- MARIN. (2006). EL SUJETO HUMANO EN LA ADMINISTRACION: UNA MIRADA CRITICA. En *CUADERNOS DE ADMINISTRACION* (págs. 135-156).
- NONAKA & TAKEUCHI. (1995). *BDIGITAL*. Obtenido de
<http://www.bdigital.unal.edu.co/8958/1/940863.2012.pdf>
- PORRAS, P. &. (2011). LA GESTION DEL TALENTO HUMANO ANTE EL DESAFIO DE ORGANIZACIONES COMPETITIVAS. *REVISTA LA SALLE*, 167-183.
- SALDARRIAGA. (2007). LA GESTION HUMANA A NIVEL MUNDIAL: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS. *USBMED*, 1-32.
- Softscape, D. W. (1998). *Idaccion Business News*. Obtenido de Idaccion Business News: <http://idnews.idaccion.com/la-importancia-de-la-gestion-del-talento/>