



Universidad Autónoma
del Estado de México

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM ATLACOMULCO**

**ANTOLOGÍA ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE CAPITAL
SOCIAL LIAD7 2022A**

**UNIDAD DE APRENDIZAJE:
ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE CAPITAL SOCIAL**

**PROGRAMA EDUCATIVO
LICENCIATURA EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA**

**PERIODO
2022 A**

**COMPILADORES:
MAN. CARLOS ALBERTO BALTAZAR VILCHIS
M.I. ELIZABETH EVANGELISTA NAVA
DRA. EN A. YENIT MARTÍNEZ GARDUÑO
DR. EN C.F. ALBERTO GARDUÑO**

**FECHA DE ELABORACIÓN:
JULIO 2022**

Antología Administración de Sistemas de Capital Social LIAD7 2022-A

Obra compilada por académicos del Centro Universitario UAEM Atlacomulco

MAN. Carlos Alberto Baltazar Vilchis

M.I Elizabeth Evangelista Nava

Dra. en A. Yenit. Martínez Garduño

Dr. en C.F. Alberto Garduño Martínez

Periodo de compilación: Febrero – Julio 2022

© de la edición: Carlos Alberto Baltazar Vilchis Centro Universitario UAEM Atlacomulco

© del diseño de estilo: Elizabeth Evangelista Nava Centro Universitario UAEM Atlacomulco

© del texto: Ascencio Contreras Jovani, Contreras Valencia Denisse, Fernández Valdez Mariam, Franco Flores Daniela Carolina, Garcia Ortiz Néstor Axel, Gonzalez Hernandez Rodrigo Ivan, Gonzalez Lopez Jose Luis, Guzmán Estrada Daniela, Hernández Ignacio Ingrid Yazmin, Legorreta Ortega Vianney, Lopez Martinez Yuliett, Lovera Montoya Ximena, Martinez Díaz Caterine, Martinez Flores Edgar, Maya Moreno Miguel Ángel, Miranda Gonzalez María Guadalupe, Mucio Lorenzo Fabiola, Pastor cruz Cinthya, Perez cruz Gabriel, Rodríguez Olmos Jose, Rosas benigno Víctor Jose, Rubio Cruz Marcos, Ruiz Gonzalez Isidro, Santiago Agustín Francisco Uriel, Santiago Plaza Rocio y Varela Rivas Consuelo.

Hecho en México

Las opiniones y contenidos publicados en « Antología Administración de Sistemas de Capital Social LIAD7 2022-A» son responsabilidad exclusiva de sus autores.

Índice

I. INTRODUCCIÓN	5
II. PRESENTACION	6
III. MAPA CURRICULAR: LICENCIATURA EN INFORMATICA ADMINISTRATIVA	7
IV. MATERIAL REFERENCIAL AL MODULO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE.....	8
IV. CONTENIDO	10
UNIDAD I: El concepto de capital social en la administración.	10
1 La administración de los recursos humanos.....	10
2 La formación y desarrollo de los recursos humanos en la organización.....	11
3 Definición de Capital Social	12
4 Análisis de los tipos de capital social	15
4.1 Capital Social Comunitario.....	15
4.2 Capital Social del Individuo.....	16
4.3 Capital Social Institucional y Cultural.....	17
4.4 Capital Social de Coproducción	18
5 Teoría de la Administración.....	18
6 Teoría General de Sistemas	19
Evaluación	22
Respuestas	24
Referencias.....	24
UNIDAD II: Sistemas para la toma de decisiones.....	26
2.1 Definición de sistemas para la toma de decisiones	26
2.2 Clasificación de los sistemas para la toma de decisiones	26
2.3 Modelos de Decisión	27
2.4 Capital Social Organizacional.....	29
2.5 Sistemas de Información	31
2.5.1 Características de los Sistemas de Información.....	31
Evaluación	36
Respuestas:	38
Referencias.....	38
UNIDAD III: Metodología para el desarrollo del Capital Social en las organizaciones.	40
3.1 Sistemas de Capital Social y el Desempeño Organizacional	40
3.2 Madurez de los Sistemas de Capital Social	41

3.3 Administración del Capital Social	48
3.4 Constructivismo del Capital Social	50
Evaluación	52
Respuestas	54
Referencias.....	54
UNIDAD IV. LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN: ESTRUCTURA SISTEMÁTICA DE LAS RELACIONES DE TRABAJO.....	58
4.1 Productividad en los diferentes niveles organizacionales	58
4.2 Identificación de los requerimientos de un sistema de administración orientado al capital humano: reclutamiento, selección, evaluación, entrenamiento, desarrollo de talento, retención.	58
4.3 La informática y la administración en las organizaciones	63
4.4 Los sistemas de calidad en la organización: el recurso humano y el capital social	66
4.5 Casos: sistemas automatizados de la administración de capital social.....	69
Evaluación	73
Respuestas	75
Referencias.....	75
UNIDAD V: ADMINISTRACION SOCIAL Y LAS REDES DE TRABAJO.....	77
5.1 Definición de redes de trabajo	77
5.2 Características de las asociaciones (redes de capital humano)	78
5.3 Descripción de la evolución de los sistemas expertos de apoyo a las redes de formación de talento humano en las organizaciones.....	80
5.4 Casos de éxito.....	81
Evaluación	84
Respuestas	85
Referencias.....	86
ANEXOS	88
Unidad I	88
Unidad II	89
Unidad III	89
Unidad IV.....	91
Unidad V.....	92

I. INTRODUCCIÓN

En la presente antología se desarrollan los temas de la unidad de aprendizaje Administración de Sistemas de Capital Social, la cual se integra por V unidades de competencia, en esta, se abordan temas con la finalidad de obtener y desarrollar el conocimiento y las habilidades necesarias para administrar y gestionar los recursos humanos en una organización, facilitar la integración en áreas funcionales, con ello permite la formación de redes de colaboración fortaleciéndolas, siendo de beneficio para la organización mejorando productividad, calidad y consecuentemente el desarrollo de la organización.

En la unidad de competencia I se analiza la historia e importancia de la administración, así como los tipos de capital social, teorías de la administración, teoría general de sistemas y los conceptos principales para una introducción a la unidad de aprendizaje.

En la unidad de competencia II se identifican sistemas desarrollados para procesos administrativos y toma de decisiones como sistemas para la toma de decisiones y sistemas de información, así como sus características, tipos y modelos de decisión.

En la unidad de competencia III se analiza la metodología para el desarrollo del capital social en las organizaciones abordando como tema principal los sistemas de capital social, madurez, administración y constructivismo del capital social.

En la unidad de competencia IV se analizan los sistemas de información como estructura sistemática de las relaciones de trabajo con la finalidad de identificar los procesos de automatización de sistemas que apoyan a la administración de capital social abordando los temas productividad en los diferentes niveles de la organización, requerimientos de un sistema de información orientado a el capital humano, la informática y la administración en las organizaciones, sistemas de calidad en las organizaciones y casos de sistemas automatizados de la administración de capital social.

En la unidad de competencia V se identifican prácticas para la consolidación de redes de trabajo y asociaciones que permiten el desarrollo del capital humano abordando temas como definición de redes de trabajo, características de las asociaciones, evolución de los sistemas expertos y se analizan casos de éxito implementando administración social y redes de trabajo.

II. PRESENTACION

La unidad de aprendizaje “administración de sistemas de capital social” tiene la finalidad de formular sistemas que logren un mejor desempeño, aprovechamiento, acrecentamiento y mejora de las capacidades, habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal para establecer un clima organizacional óptimo que mejore la productividad, calidad y consecuentemente el desarrollo de la organización.

El término capital social es definido como la serie de recursos invertidos en las relaciones sociales para la adquisición de ciertas ventajas. Entonces, tanto el capital humano como el social invierten para obtener beneficios, la diferencia radica en que el humano invierte en habilidades, mientras que el social invierte en redes sociales.

Por lo anterior la Unidad de Aprendizaje “Administración de sistemas de capital social” pretende reforzar y dar un amplio panorama sobre la importancia de los sistemas de capital social, así como los beneficios que estos generan a las organizaciones que los implementan.

III. MAPA CURRICULAR: LICENCIATURA EN INFORMATICA ADMINISTRATIVA

	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6	PERIODO 7	PERIODO 8	PERIODO 9	
O B L I G A T O R I A S	Administración 3 1 4 7	Habilidades directivas 3 1 4 7	Modelos de emprendimiento informático 2 2 4 6	Administración de las pymes y empresa familiar 3 1 4 7	Diseño por computadora 1 5 6 7	Administración de sistemas de capital social 2 4 6 8	Administración de proyectos informáticos 2 2 4 6	Administración de sistemas de capital social 2 2 4 6	Administración de sistemas de capital social 2 2 4 6	P r á c t i c a D e s e s t i o n a l 30
	Contabilidad 3 1 4 7	Estructura de datos 2 4 6 6	Bases de datos 2 2 4 6	Software de base de datos 2 4 6 6	Plataformas de aprendizaje virtual 2 4 6 6	Modelos de evaluación de software 2 2 4 6	Integrativa profesional I 2 2 4 6	Auditoría informática 2 2 4 6	Auditoría informática 2 2 4 6	
	Economía 3 1 4 7	Legislación informática 3 1 4 7	Análisis y planeación financiera 3 1 4 7	Ingeniería del software 2 4 6 8	Plataforma de comercio digital 2 2 4 6	Dirección de proyectos informáticos 2 2 4 6	Ética Profesional 2 2 4 6	Prospección informática 2 2 4 6	Prospección informática 2 2 4 6	
	Matemáticas aplicadas a la informática 3 1 4 7	Algoritmos computacionales 2 4 6 6	Programación imperativa 2 4 6 8	Programación declarativa 2 4 6 8	Riesgos de Tecnologías de la Información 2 4 6 8	Instalaciones y seguridad informática 2 4 6 8	Gestión de seguridad informática 2 4 6 8	Calidad de las Tecnologías de la Información 2 2 4 6	Calidad de las Tecnologías de la Información 2 2 4 6	
	Gobierno de Tecnologías de la Información 3 1 4 7		Sistemas operativos 2 4 6 8	Comunicación entre computadores 2 4 6 8	Análisis y diseño de sistemas 2 4 6 8	Sistemas de información administrativos 2 2 4 6	Sistemas de información del conocimiento 2 2 4 6	Sistemas de información estratégicos 2 2 4 6	Sistemas de información estratégicos 2 2 4 6	
	Lógica computacional 3 1 4 7	Arquitectura computacional 2 4 6 6								
		Inglés 5 2 2 4 6	Inglés 6 2 2 4 6	Inglés 7 2 2 4 6	Inglés 8 2 2 4 6					
O P T I V A						Optativa 1 1 3 4 5	Optativa 2 1 3 4 5	Optativa 3 1 3 4 5		
	HT 16 HP 6 TH 24 CR 42	HT 14 HP 16 TH 30 CR 44	HT 13 HP 15 TH 28 CR 41	HT 13 HP 19 TH 32 CR 45	HT 11 HP 21 TH 32 CR 43	HT 11 HP 17 TH 28 CR 39	HT 9** HP 13** TH 22** CR 39	HT 11 HP 13 TH 24 CR 35	HT ** HP ** TH ** CR 30	
										

IV. MATERIAL REFERENCIAL AL MODULO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Unidad de aprendizaje	Lectura
<p>Unidad 1. El concepto de capital social en la administración.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La administración de los recursos humanos. 2. La formación y desarrollo de los recursos humanos en la organización. 3. Definición de capital social. 4. Análisis de los tipos de capital social. <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Capital social comunitario. 4.2 Capital social del individuo. 4.3 Capital social institucional y cultural. 4.4 Capital social de coproducción. 5. Teorías de la administración. 6. Teoría general de sistemas.
<p>Unidad 2. Sistemas para la toma de decisiones.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2.1 Definición de Sistema para la toma de decisiones. 2.2 Clasificación de los sistemas de toma de decisiones. 2.3 Modelos de decisión. 2.4 Capital social organizacional. 2.5 Sistemas de información. <ol style="list-style-type: none"> 2.5.1 Características de los sistemas de información. 2.5.2 DSS (Sistemas de apoyo a la toma de decisiones). 2.5.3 GDSS (Sistemas de apoyo a la toma de decisiones en Grupo). 2.5.4 EIS (Sistemas de información para ejecutivos).

	<p>2.5.5 TPS (Sistemas de información de apoyo a las Transacciones).</p>
<p>Unidad 3. Metodología para el desarrollo del Capital Social en las organizaciones.</p>	<p>3.1 Sistemas de capital social y el desempeño organizacional (Hoffman et al.,2005). 3.2 Madurez de los sistemas de capital social (Chenhall et al., 2010). 3.3 Administración del capital social (Lee, 2009). Constructivismo del capital social (Trujillo & Gabriela, 2012).</p>
<p>Unidad 4. Los sistemas de información: estructura sistémica de las relaciones de trabajo.</p>	<p>4.1 Productividad en los diferentes niveles organizacionales (McElroy et al., 2006). 4.2 Identificación de los requerimientos de un sistema de administración orientado al capital humano: reclutamiento, selección, evaluación, entrenamiento, desarrollo de talento, retención. 4.3 La informática y la administración en las organizaciones. 4.4 Los sistemas de calidad en la organización: el recurso humano y el capital social. 4.5 Casos: sistemas automatizados de la administración de capital social.</p>
<p>Unidad 5. La Administración social y las redes de trabajo.</p>	<p>5.1 Definición de redes de trabajo. 5.2 Características de las asociaciones (redes de capital humano). 5.3 Descripción de la evolución de los sistemas expertos de apoyo a las redes de formación de talento humano en las organizaciones. 5.4 Casos de éxito</p>

IV. CONTENIDO

UNIDAD I: El concepto de capital social en la administración.

Objetivo:

Comprender la construcción del término capital social analizando la historia de la administración y la importancia del recurso humano como eje de desarrollo y crecimiento a través de la revisión de los momentos de la administración en relación con el capital social.

Título del artículo:**1 La administración de los recursos humanos**

La gestión de los recursos humanos es primordial para las organizaciones empresariales; en las últimas décadas se ha convertido en uno de los factores fundamentales de las políticas empresariales, su impacto tiene alcance no sólo al interior de la organización, es un fenómeno que trasciende al ámbito social. (Armijos et al., 2019)

El personal de una empresa ya no es solo percibido como recurso o capital humano; además, es visto como talento humano susceptible de ser potenciado en beneficio de la gestión empresarial competitiva. Toda organización que busca posicionarse y mantenerse sólidamente en el mercado requiere satisfacer las exigencias del cliente, de manera que lo distinga de sus competidores por la calidad y eficiencia de los productos y servicios que oferta, para lo que precisa del talento humano. Al respecto Montoya y Boyero (2016) (citado por Armijos et al., 2019), expresan: “Hoy el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. Es importante tener presente que cuando la organización hace las cosas bien, se tienen grandes ganancias a diferencia de las que no lo hacen”. (p.2)

Los empresarios han comprendido que la gestión de los recursos humanos juega un rol fundamental en la consecución de este propósito, es por ello, que cada día más se interesan por conocer qué motiva a sus empleados, qué aspiraciones tienen en la vida laboral, cuáles son sus potencialidades laborales y qué requerimientos de capacitación y competencia tienen que cubrir. (Hernando y Van, 2007 citados por Armijos et al., 2019)

Chiavenato define al recurso humano como aquel integrado por las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos —éstos son los puestos— dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización. Además, las personas son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra recurso representa un concepto demasiado restringido como para abarcar a las personas, puesto que son más que un recurso, son copartícipes de la organización.

Título del artículo:

2 La formación y desarrollo de los recursos humanos en la organización.

La formación es el proceso de estudio y aprendizaje continuo que busca la inserción y actualización laboral, con el objetivo de aumentar el conocimiento y habilidades de los trabajadores, permitiendo el desarrollo de las competencias requeridas en el desempeño del trabajo.

Actualmente estamos viviendo en un ambiente laboral que demanda de mucha competencia y el mercado se torna cada vez más exigente, producto de los constantemente cambios vertiginosos, para lo cual se hace indispensable que el departamento de Recursos Humanos de una empresa cuente con un plan estratégico de formación y desarrollo del capital humano. Debido al predominio del conocimiento es requisito fundamental que el personal este bien preparado para enfrentar los retos, convirtiéndose la formación en un factor clave de éxito.

El proceso de formación se puede definir como la inversión que hace la empresa para asegurar el desarrollo profesional de sus empleados.

La formación en recursos humanos es aquella parte de la formación profesional del personal de una organización centrada en la gestión de personas, con el objeto de mantener actualizados los conocimientos de las competencias y aptitudes necesarias para mejorar los resultados personales y organizacionales.

La gestión de recursos humanos (o de personas) incluye contenidos muy diversos y complejos, como tramitación de nóminas, seguros sociales, prevención de riesgos laborales, etc. Pero también hay que tener amplios conocimientos en materia de contratación, negociación colectiva, liderazgo y motivación, o política retributiva, por mencionar solo algunos aspectos.

Todas estas son materias que en mayor o menor medida se encuentran sometidas a actualizaciones que hay que tener en cuenta. Por eso la importancia de la formación continua en recursos humanos. Y ello por no hablar de las peculiaridades de la legislación propia de los empleados públicos, el TREBEP y normas de desarrollo. Toda esta idiosincrasia, común a muchas otras profesiones y departamentos de las empresas, requiere una constante puesta al día y, por lo tanto, la necesidad de gestionar bien lo que se viene denominando formación continua o continuada.

El desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial de los trabajadores, evaluar la motivación de estos, controlar el desempeño de las tareas, incentivar la participación y estudiar el absentismo y sus causas.

Consiste en el desarrollo de las capacidades y habilidades de las personas que forman parte de las organizaciones, y esto es así, cuando el desarrollo es planificado y ejecutado por la misma organización.

El Desarrollo de recursos humanos se refiere a la formación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en su puesto de trabajo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.

Título del artículo:

3 Definición de Capital Social

En años recientes el concepto de capital social se ha convertido en una de las exportaciones más populares de la teoría sociológica al lenguaje cotidiano. Difundido por una serie de publicaciones de orientación política y revistas de circulación general, ha evolucionado hasta transformarse en algo así como una panacea de las enfermedades que afectan a la sociedad en el país y el exterior. Como en el caso de otros conceptos sociológicos que recorrieron un camino similar, estas aplicaciones cada vez más diversas someten a una severa prueba el significado original del término y su valor heurístico. Como sucedió con aquellos primeros conceptos, estamos acercándonos a un punto en que el capital social llega a aplicarse a tantos hechos y en tantos contextos diferentes que pierde cualquier sentido distintivo que pudiera tener.

La novedad y capacidad heurística del capital social procede de dos fuentes. Primero, el concepto concentra la atención en las consecuencias positivas de la sociabilidad a la vez que deja a un lado

sus rasgos menos atractivos. Segundo, sitúa esas consecuencias positivas en el marco de una discusión más amplia sobre el capital y llama la atención sobre la manera en que esas formas no monetarias de poder e influencia tan importantes como el volumen de las acciones o la cuales pueden ser fuentes bancarias.

El primer análisis sistemático contemporáneo del capital social fue el de Pierre Bourdieu, quien lo definió como "el agregado de los recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento o reconocimiento mutuo".

Este tratamiento inicial apareció en algunas breves "Notas provisionarias" publicadas en Actes de la Recherche en Sciences Sociales en 1980. Como estaba escrito en francés, el artículo no despertó una amplia atención en el mundo angloparlante; tampoco lo hizo, para el caso, la traducción inglesa, escondida en las páginas de un texto sobre la sociología de la educación (Bourdieu, 1985)

En términos generales, Bourdieu hace hincapié en el carácter fungible de diferentes formas de capital y en la reducción última de todas ellas al capital económico, definido como trabajo humano acumulado. De allí que, a través del capital social, los actores puedan obtener acceso directo a recursos económicos (préstamos subsidiados, información sobre inversiones, mercados protegidos); pueden incrementar su capital cultural gracias a los contactos con expertos o individuos refinados (esto es, capital cultural encarnado), o, de manera alternativa, asociarse a instituciones que otorgan credenciales valoradas (esto es, capital cultural institucionalizado).

Una segunda fuente contemporánea es la obra del economista Glen Loury (1977, 1981). Éste dio con el término en el contexto de su crítica de las teorías neoclásicas sobre la desigualdad racial de los ingresos y sus implicaciones políticas. Loury sostenía que las teorías económicas ortodoxas eran demasiado individualistas, ya que se concentraban exclusivamente en el capital humano individual y la creación de un campo nivelado para la competencia sobre la base de esas aptitudes. Un enfoque más cercano a la visión subsocializada de la naturaleza humana en la ciencia económica moderna considera el capital social, primordialmente, como la acumulación de obligaciones de otros de acuerdo con la norma de reciprocidad. En esta versión los dadores brindan acceso privilegiado a los recursos con la expectativa de que serán plenamente recompensados en el futuro. Esta acumulación de vales sociales difiere en dos aspectos del intercambio puramente económico

La fuente final del capital social encuentra su raíz clásica en la teoría de la integración social de Durkheim ([1893] 1984) y la capacidad de sanción de los rituales grupales. Como en el caso de los intercambios de reciprocidad, la motivación de los dadores de dones socialmente mediados es instrumental, pero en este caso la expectativa de retribución no se basa en el conocimiento del receptor, sino en la inserción de ambos actores en una estructura social común.

Existe una discusión en curso sobre qué es en realidad el Capital Social. La revisión de la literatura especializada nos ha permitido detectar los tres componentes básicos mencionados en la casi todas las definiciones: 1) Las fuentes y la infraestructura del Capital Social, es decir lo que hace posible su nacimiento y consolidación: las normas, las redes sociales, la cultura y las instituciones; 2) las acciones individuales y colectivas que esta infraestructura hace posible y 3) las consecuencias y resultados de estas acciones, las que pueden ser positivas (un incremento en los beneficios, el desarrollo, la democracia y una mayor igualdad social) o negativas (la exclusión, la explotación y el aumento de la desigualdad). Basándonos en estos tres elementos, se han resumido las principales definiciones de Capital Social existentes.

En Gacía-Valdecasa (2011) se menciona que existe una definición de Capital Social “que conecta la estructura topológica de las redes sociales con los recursos disponibles para los individuos en tales redes”, de la cual se defiende que Capital Social es una serie de recursos que los individuos obtienen a partir de las redes sociales.

Cuando dos individuos están conectados en una misma red surgen dos aspectos relacionados con la estructura de las redes, estos son: información y reciprocidad. El flujo de la información depende de las configuraciones estructurales (brokerage) y las obligaciones de reciprocidad dependen de otras distribuciones estructurales (closure).

La principal idea que se aborda en la investigación de García-Valdecasa (2011) es que “la estructura de las redes sociales importa”, ya que esta puede generar Capital Social, que a su vez produce beneficios públicos y privados.

Primeramente, se vuelve importante aclarar que Capital Social \neq redes sociales, sin embargo, no hay Capital Social sin redes sociales. Así mismo, puede haber tantos perjuicios como beneficios debido al Capital Social.

Para entender el concepto de Capital Social, debemos entender antes que nada el concepto de capital, el cual “hace referencia a los recursos que se invierten para obtener beneficios” (García-

Valdecasa, 2011). Partiendo de las definiciones de Marx (1849) y Smith (1937) se puede distinguir entre capital físico y humano.

Se puede decir que el capital humano es el valor que se le añade a los trabajadores cuando adquieren habilidades, conocimientos y/o recursos útiles para la producción; de esta afirmación se puede establecer que el conjunto de recursos invertidos en los actores individuales para obtener beneficios es la concepción del capital humano.

Ahora bien, el capital social es definido como la serie de recursos invertidos en las relaciones sociales para la adquisición de ciertas ventajas. Entonces, tanto el capital humano como el social invierten para obtener beneficios, la diferencia radica en que el humano invierte en habilidades, mientras que el social invierte en redes sociales.

Como ocurre en muchos trabajos de investigación, no se tiene una sola definición de Capital Social; para esto entonces se piensa en una definición estructural y una culturalista que representa una “serie de valores y actitudes que poseen los individuos y que tienen consecuencias beneficiosas tanto para los individuos particulares como para el resto de la sociedad”. (García-Valdecasa, 2011). Así pues, el artículo citado presenta una variedad de autores que presentan sus definiciones desde sus puntos de vista en los que ven a la sociedad y a las relaciones sociales que conectan a unos individuos con otros y pretenden llegar a un fin determinado con el que se obtengan beneficios públicos y privados.

Título del artículo:

4 Análisis de los tipos de capital social

4.1 Capital Social Comunitario

El capital social comunitario complementa los servicios públicos de diversa manera. En primer lugar, fortalecer la participación a nivel comunitario asociativo puede ser clave para articular los servicios públicos con el individuo o el hogar. Esto es especialmente cierto en programas para superar la pobreza.

Por otra parte, la elaboración de conceptos claros e indicadores de la existencia y grado de capital social comunitario puede aportar a una mejor evaluación de la ‘viabilidad’ económica de microempresas y hogares campesinos. La adecuada detección de este activo puede aportar marginalmente al cálculo de rentabilidad de la pequeña empresa familiar, especialmente en comunidades rurales.

El cuestionamiento de los “estudios que estiran el concepto desde una propiedad de individuos y familias a un atributo de comunidades, ciudades e incluso naciones” que hace Portes, (1998) se basa en su creencia que “la mayor promesa teórica del capital social yace en el nivel individual ejemplificada por los análisis de Bourdieu y Coleman”. En este trabajo se argüirá que, al contrario, Bourdieu y Coleman dieron gran importancia al capital social conceptualizado como un atributo de grupos y comunidades; que Portes mismo reconoce implícitamente el carácter grupal del fenómeno; y que la riqueza del concepto de capital social yace en las interacciones entre las estrategias individuales y las instituciones e intereses de la comunidad.

La administración del capital humano es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo. Las experiencias, la salud. Los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización del país en general.

Título del artículo:

4.2 Capital Social del Individuo

Una vez reconocidas algunas de las limitaciones inherentes a las definiciones dominantes, es necesario ahondar en el concepto de capital social individual. Tal y como ha sido señalado anteriormente, la definición del capital social como un recurso individual permanece ambigua en Coleman (1988) y se confunde definitivamente en las obras de Putnam (1993). Estos autores se distancian del individualismo metodológico, reduciendo el capital social a expresiones de índole macro (confianza general y redes de asociacionismo formal). Ante este problema, optamos por una investigación que comience el análisis a la escala micro y buscar las relaciones causales entre este nivel y el macro. En línea con las anteriores consideraciones, nuestro punto de partida es el análisis de los lazos personales (links). Desde un punto de vista economicista, los lazos personales son determinantes por tres razones: Generan interdependencia de las funciones de utilidad entre los individuos y una influencia selectiva en las preferencias (los individuos se ven afectados por el bienestar y las preferencias de otros en el proceso de toma de decisiones). Afectan a las expectativas sobre el comportamiento de otros agentes (nos permiten predecir los resultados de un acuerdo) y, consecuentemente, facilitan la confianza social. Son oportunidades de acceso ventajoso a recursos y cauces de flujo privilegiado de información. Este último componente nos aproxima a la idea de inversión personal. El capital social individual es el conjunto de atributos personales y redes

de acceso que facilitan a los individuos la consecución de objetivos de mercado y no mercado, fruto de la interacción con otros individuos. Es decir, el capital social individual es la red de relaciones de que dispone un determinado sujeto y su valor radica en los recursos que éste pueda extraer de ellas. En definitiva, desde esta perspectiva, el capital social de un sujeto en particular sería el monto de redes construidas por esa persona a través de su historia relacional previa que le facilitan acceso a un pool de recursos. Por tanto, este conjunto de recursos es producto de una inversión personal, o bien es heredado por estatus y puede ser útil para el individuo en el logro de objetivos personales, tanto instrumentales (ingresos, posición social...) como expresivos (reconocimiento, ayuda mutua...).

Título del artículo:

4.3 Capital Social Institucional y Cultural

El capital cultural se observa en los bienes materiales de tipo cultural con que los estudiantes cuentan, y a los que puede recurrir para su uso en el espacio escolar. Dentro del capital cultural se pueden distinguir, a su vez, tres dimensiones: objetivado, institucionalizado e incorporado. En cada una de estas dimensiones se consideraron varios indicadores que nos posibilitaron traducir en observables el concepto de capital cultural y, al mismo tiempo, construir un índice que lo sintetizara. Consiste en una serie de activos sociales que una persona puede poseer, como la educación, el intelecto o la manera de vestirse o comportarse. Este capital cultural permite el movimiento social de una clase a otra en las sociedades que están estratificadas.

El capital cultural se contrapone a los bienes económicos, como pueden ser las posesiones materiales. Debido a que se trata de elementos más bien intangibles, es difícil de medir objetivamente cuánto capital cultural tiene una persona.

En general, se suele dividir el capital cultural en tres tipos/formas/estados distintos: incorporado, objetivado e institucionalizado. Estos tres tipos de capital cultural se unen para formar las condiciones de la vida de una persona que le ayudarán a conseguir una mejor posición en la jerarquía social.

Título del artículo:

4.4 Capital Social de Coproducción

Refiere a la cooperación entre actores (académicos y no académicos) en la generación de conocimiento. Se trata de un proceso iterativo y colaborativo que comprende diversos sistemas de conocimiento con el propósito de resolver una problemática, definir una estrategia o cualquier otro tipo de procedimiento de toma de decisión, generalmente asociado a un contexto socioeconómico y cultural particular.

Es en este contexto que la coproducción rechaza el paradigma de la ciencia como única responsable de identificar problemas, investigar soluciones y finalmente proveer soluciones a la sociedad. Por el contrario, propone el trabajo colaborativo basado en el reconocimiento explícito de la validez de diferentes formas de hacer y conocer. Esto implica la construcción de la confianza entre los actores por lo que la coproducción no solamente produce conocimiento sino también capacidad, redes y capital social que contribuirán a la sostenibilidad.

La división de la producción social en dos secciones es aplicable a cualquier sociedad, porque el intercambio fundamental de sustancia en la sociedad se produce entre estas dos secciones.

El esclarecimiento de cómo se produce el intercambio entre las secciones I y II, cómo se reponen las partes integrantes del producto social global por su valor y su forma natural y material constituye la base de la teoría de la reproducción de todo el capital social.

Título del artículo:

5 Teoría de la Administración

Tabla 1. Teoría de la administración

<p>TEORIA HUMANISTA</p>	<p>El enfoque de las relaciones humanas surge entre 1924 y 1927 con las experiencias de Hawthorne y los estudios de Elton Mayo sobre los cambios en las condiciones físicas de trabajo y sus efectos sobre la productividad. Se critica a los teóricos de las relaciones humanas la carga negativa que le asignan al conflicto, el olvido del contexto más amplio que influye sobre los grupos, la omisión de los aspectos políticos, los supuestos de armonía y equilibrio y la pretensión de comprender a la organización desde los individuos y grupos. El gran mérito es la acumulación de evidencias empíricas que muestran la complejidad, irregularidad e imprevisibilidad del comportamiento humano (Perrow, 1991).</p>
<p>TEORIA RACIONALISTA</p>	<p>Pone su acento en la cuestión tecnológica de programación de decisiones, formalización de actividades y control de las conductas de los miembros de la organización, pero deja de lado los aspectos informales, las relaciones de poder, el conflicto de intereses y la influencia del contexto.</p>
<p>TEORIA INSTITUCIONALISTA</p>	<p>Analiza en detalle los procesos organizacionales reales e históricos, anidándolos en un todo orgánico que les da sentido. Se basa en estudios de caso, cuidadosamente documentados y analizados (Selznick, 1949). Sigue la tradición de la revelación, demostrando que las cosas no son lo que aparentan. Analiza los procesos no políticos de la conducta política y los aspectos no económicos de la conducta económica.</p>

TEORIA DE LA CONTINGENCIA RACIONAL	Sostiene como supuesto básico que las organizaciones actúan racionalmente y se adaptan al entorno. Explica cómo los factores o variables del contexto determinan las estructuras organizacionales. No hay una estructura ideal, sino criterios para responder a esos factores del entorno. La influencia del entorno es incorporada a la teoría en la década de 1960. Cada organización tiene sus propias contingencias, sus riesgos, su incertidumbre y sus restricciones.
TEORIA DE LA DEPENDENCIA DE RECURSOS	Centra su análisis en las decisiones que se toman dentro de las organizaciones. toman decisiones estratégicas seleccionando alternativas en forma activa, tratando de manipular de alguna manera el ambiente para obtener ventajas en términos de dependencia de recursos. Toda organización depende del contexto para obtener los recursos que necesita: humanos, tecnológicos, materiales, financieros y otros, que son proveídos por otras organizaciones que a su vez obtiene sus recursos de otras organizaciones y así sucesivamente, generándose una cadena de dependencia de recursos interorganizacional. Tiene vinculaciones con el enfoque de economía política de las organizaciones y con el enfoque de intercambio-dependencia (Haselfeld, 1972 y Jacobs, 1974).
TEORIA ECOLÓGICA EVOLUCIONISTA	El contexto o ambiente selecciona cuáles organizaciones se ajustan o adaptan mejor al mismo y cuáles no (Hannan y Freeman, 1977, 1983 y 1989). Estudia las formas organizacionales y las poblaciones de organizaciones. Las organizaciones no se adaptan al entorno, sino que son seleccionadas por éste, en un proceso natural que tiene tres etapas: 1) Variación en la forma o modo de operar, planeada o no; 2) Selección de las formas que funcionan con éxito y 3) Retención de las formas seleccionadas, conservándolas y reproduciéndolas. Esta conservación tiene lugar principalmente a través de la capacitación gerencial y la formación profesional en base a los modelos que funcionan con éxito.
TEORÍA DE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN	La teoría de los costos de transacción proporciona una visión limitada de la organización, que debe complementarse necesariamente con otros enfoques. Esto es reconocido por el propio Williamson (1985). Las transacciones, además, se llevan a cabo en contextos de relaciones sociales más que de relaciones económicas (Granovenen, 1985).
TEORIA DE LA AGENCIA	La teoría de la agencia también trata de explicar la existencia y actuación de las organizaciones (Jensen y Meckling, 1976; Fama, 1980 y Fama y Jensen, 1983). Supone que la vida social no es otra cosa que una serie de contratos, donde el comprador de los bienes y servicios es el titular y el que provee los mismos el agente. Esta relación titular-agente se rige por un contrato, pero sujeto a problemas de fraude, información escasa y racionalidad limitada. En la formulación de la teoría de la agencia se tienen en cuenta 1) las preferencias del titular y del agente, 2) la naturaleza de la incertidumbre, que genera situaciones de mayor o menor inseguridad y 3) la información disponible para el titular respecto a la conducta del agente.
TEORÍA CRÍTICA Y POSMODERNISTA	Ambas emergen en contextos caracterizados por el aumento del tamaño de las organizaciones, la rápida implementación de tecnologías de comunicación e información, los procesos de globalización, los cambios en las relaciones laborales, la disminución y profesionalización de la fuerza laboral, la intensificación de los problemas ecológicos y la turbulencia de los mercados. Crítica como la posmodernista, critican el iluminismo de la modernidad y su promesa de sujeto autónomo progresivamente emancipado por el conocimiento adquirido a través del método científico.

Fuente: Omar, J. (2007).

Título del artículo:

6 Teoría General de Sistemas

La Teoría general de sistemas a través del análisis de las totalidades y las interacciones internas de estas y las externas como su medio, es, ya en la actualidad, una poderosa herramienta que

permite la explicación de los fenómenos que suceden en la realidad, y también hace posible la predicción de la conducta futura de esta realidad. Es pues, un enfoque que debe gustar al científico, ya que su papel, a nuestro juicio es, justamente, el conocimiento y la explicación de la realidad o de una parte de ella (sistemas) en relación al medio que la rodea y, sobre la base de esos conocimientos, poder predecir el comportamiento de esa realidad, dadas ciertas variaciones del medio o entorno en donde se encuentra inserta. (Bertoglio, O.J., y Johansen, O, 1982, p.14).

Para nuestros efectos, creemos que la teoría General de Sistemas como se planifica en la actualidad, se encuentra estrechamente relacionada con el trabajo de Ludwig von Bertalanffy, biólogo alemán especialmente a partir de la presentación que hizo de la Teoría de los Sistemas Abiertos. Desde este punto de vista podríamos decir, entonces, que la idea de la Teoría General de Sistemas nació allá por 1925, cuando Bertalanffy hizo públicas sus investigaciones sobre el sistema abierto. (Johansen, O, 1982 P.13).

Características de la Metodología de Sistemas.

Entre las características más relevantes de esta metodología, podemos mencionar las siguientes:

- **Totalizante.** Se centra constantemente en la búsqueda de los objetivos totales en oposición a los resultados parciales. Es una metodología que aborda el problema como un todo, tomando en cuenta todos sus componentes y parámetros a la vez, evitando de esta manera caer en error al verse influenciada por elementos distractores.
- **Organizada.** La metodología de sistemas requiere de la aplicación de gran cantidad de recursos de todo orden como económicos, humanos, técnicos e información; para lo cual se necesita una óptima organización de los mismo, de tal manera que el sistema completo represente un adecuado ensamblaje y logre el objetivo planteado.
- **Pragmática.** Introduce a la acción, a satisfacer necesidades reales por medio de una adecuada toma de decisiones en el momento apropiado, como mecanismo para conjugar una problemática.
- **Creativa.** Debe centrar sus esfuerzos primero que todo al logro de los objetivos y de las metas, antes de dedicarse a implementar los métodos.
- **Crítica:** se debe revisar continuamente los objetivos del sistema y redefinirlos en caso de que se presente desviaciones. Los datos relevantes se deben diferenciar de los datos no relevantes.

- Optimizable: busca la mejor solución a las problemáticas en estudio, a través del conocimiento que existe entre todos sus componentes y las posibles interrelaciones.
- Interdisciplinaria: un grupo capaz de manejar la metodología de sistemas debe estar integrado por profesionales de diferentes áreas del conocimiento como físico, químicas, matemáticos, ingenieros, sociólogos, psicólogos, administradores y economistas entre otros.

El padre de la teoría general de sistemas, Ludwig Von Bertalanffy von Bertalanffy, (1901-1972), presento en 1937 su teoría en el intento de lograr una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos.

Karl Ludwig von Bertalanffy (19 de septiembre, 1901, Viena, Austria - 12 de junio, 1972, Bufalo, Nueva York, Estados Unidos) fue un biólogo austriaco reconocido por haber formulado la teoría de sistemas. Estudió con tutores personales en su propia casa hasta sus 10 años, a partir de entonces fue a la escuela teniendo un nivel muy aventajado para su edad que le permitió acabar con honores su escolaridad. Estudió historia del arte, filosofía y biología en la Universidad de Innsbruck y de Viena y, en ésta última finalizó el doctorado en 1926 leyendo su tesis doctoral sobre la psicofísica y Gustav Fechner. En 1937 fue a vivir a Estados Unidos gracias a la obtención de una beca de la Fundación Rockefeller y así, estuvo 2 años en la Universidad de Chicago.

Fue uno de los primeros en tener una concepción sistemática y totalizadora de la biología (denominada "organicista"), considerando al organismo como un sistema abierto, en constante intercambio con otros sistemas circundantes por medio de complejas interacciones. Esta concepción dentro de una Teoría General de la Biología fue la base para su Teoría General de los Sistemas. Esbozó dicha teoría en un seminario de Charles Morris en la Universidad de Chicago en 1937 y posteriormente en conferencias dictadas en Viena. Pero la publicación se tuvo que posponer a causa del final de la Segunda Guerra Mundial. Se desarrolló ampliamente en 1969 al publicar un libro titulado con el nombre de la teoría. En 1939 trabajó como profesor en la Universidad de Viena, en la que estuvo hasta 1948.

Al plantear la Teoría General de Sistemas concibió una explicación de la vida y la naturaleza como la de un complejo sistema, sujeto a interacciones dinámicas. Más tarde adoptó estas ideas a la realidad social y a las estructuras organizadas. Con esta nueva teoría se retoma la visión holística e integradora para entender la realidad.

Su último nombramiento fue el de Profesor en el Centro de Biología Teórica de la Universidad Estatal de Nueva York en Búfalo, en 1969. Ludwig von Bertalanffy falleció en 1972.

Entre 1949 y 1955 W. Ross Ashby y Norbert Wiener desarrollaron la teoría matemática de la comunicación y control de sistemas a través de la regulación de la retroalimentación (cibernética), que se encuentra estrechamente relacionada con la Teoría de control. En 1950 Ludwig von Bertalanffy plantea la Teoría general de sistemas. En 1970 René Thom y E.C. Zeeman plantean la Teoría de las catástrofes, rama de las matemáticas de acuerdo con bifurcaciones en sistemas dinámicos, que clasifica los fenómenos caracterizados por súbitos desplazamientos en su conducta. En 1980 David Ruelle, Edward Lorenz, Mitchell Feigenbaum, Steve Smale y James A. Yorke describen la Teoría del Caos, una teoría matemática de sistemas dinámicos no lineales que describe bifurcaciones, extrañas atracciones y movimientos caóticos. John H. Holland, Murray Gell-Mann, Harold Morowitz, W. Brian Arthur, y otros en 1990 plantean el Sistema adaptativo complejo (CAS), una nueva ciencia de la complejidad que describe surgimiento, adaptación y autoorganización. Fue establecida fundamentalmente por investigadores del Instituto de Santa Fe y está basada en simulaciones informáticas. Incluye sistemas de multi agente que han llegado a ser una herramienta importante en el estudio de los sistemas sociales y complejos. Es todavía un activo campo de investigación.

Evaluación:

1. Cuando hay dos individuos conectados en una misma red surgen dos aspectos relacionados con la estructura de redes:
 - a. Información y reciprocidad
 - b. Brokerage e información
 - c. Capital social y reciprocidad
2. El capital social es una serie de _____ que los _____ obtiene a partir de las _____.
 - a. Redes sociales, recursos e individuos
 - b. Recursos, individuos y redes sociales
 - c. Individuos, recursos y redes sociales
3. Serie de activos sociales que una persona puede poseer, como la educación, el intelecto o la manera de vestirse o comportarse:

- a. Capital social del individuo
- b. Capital social institucional y cultural.
- c. Brokerage
4. Red de relaciones de que dispone un determinado sujeto y su valor radica en los recursos que este puede extraer de ella:
 - a. Capital social del individuo
 - b. Capital social institucional y cultural.
 - c. Brokerage
5. Estudia la cuestión tecnológica de programación de decisiones, formalización de actividades y control de las conductas de los miembros de la organización:
 - a. Teoría racionalista
 - b. Teoría humanista
 - c. Teoría institucionalista
6. Enfocada en el estudio de las relaciones humanas, así como los cambios en las condiciones físicas de trabajo y sus efectos sobre la productividad:
 - a. Teoría racionalista
 - b. Teoría humanista
 - c. Teoría institucionalista
7. Analiza en detalle los procesos organizacionales reales e históricos, anidándolos en un todo orgánico que les da sentido. Se basa en estudios de caso, cuidadosamente documentados y analizados:
 - a. Teoría racionalista
 - b. Teoría humanista
 - c. Teoría institucionalista
8. Proporciona una visión limitada de la organización y las transacciones, además, se llevan a cabo en contextos de relaciones sociales:
 - a. Teoría racionalista
 - b. Teoría humanista
 - c. Teoría de los costos de transacciones
9. Centra sus análisis en las decisiones que se toman dentro de las organizaciones, toman decisiones estratégicas seleccionando alternativas en forma activa:

- a. Teoría de dependencia de recursos
 - b. Teoría humanista
 - c. Teoría de los costos de transacciones
10. El flujo de información depende de:
- a. Closure
 - b. Brokerage

Respuestas:

1. **A**
2. **B**
3. **B**
4. **A**
5. **A**
6. **B**
7. **C**
8. **C**
9. **A**
10. **B**

Referencias:

Armijos, F., y Bermúdez, A. (2019). Enhanced Reader. Revista Universidad y Sociedad, 11(4).
<https://bit.ly/3B6DIUA>

Barcelo, J. C. (2018). ¿Qué es desarrollo de recursos humanos? Recursos Humanos.
<https://bit.ly/36xAoXj>

Bertoglio, O. J., y Johansen, O. (1982). Introducción a la teoría general de sistemas. Editorial limusa.
<https://bit.ly/3ExSq8Q>

Bourdieu, P. (2006). 1. Capital social. Notas provisionales. En Capital social (págs. 29-34). El descubrimiento. <https://bit.ly/3rAvTTw>

Chiavenato, I. (2007). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. ISBN 970-10-6104-7

Flores, M., & Rello, F. (2003). Capital social: virtudes y limitaciones. Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma, 203-227. <https://bit.ly/3v2PHRS>

García-Valdecasa, J. (2011). Una definición estructural de capital social. Revista hispana para el análisis de redes sociales. Vol.20. <https://bit.ly/3GY69VS>

Gutiérrez, A. B. (2007). Campo del poder y reproducción social. Elementos para una analisis de la dinamica de las clases. RUNA, archivo para las ciencias del hombre, 27(1), 194-199. <https://bit.ly/37t4tbk>

Hernando, M., y Van, L. (2007). Las buenas prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones de Mar del Plata. Universidad Nacional de Mar del Plata. <https://bit.ly/3omcaol>

Montoya, C. y Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina. Revista Científica "Visión de Futuro", 20(2), 1-20. <https://bit.ly/3rpytMuzzz>

Omar, J. (2007). Visión de futuro. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN: UN CAMPO FRAGMENTADO Y MULTIFACÉTICO, 7(1), 4-20. <https://bit.ly/3jQ5mNJ>

Portes, A. (1999). Capital social: sus orígenes y aplicaciones en la sociología moderna. Febrero 18, 2022, de FONDO DE CULTURA ECONÓMICA DE ARGENTINA. <https://bit.ly/3v6V2HV>

Portes, A. (1999). Capital social: sus orígenes y aplicaciones en la sociología moderna. De igual a igual. El desafío del Estado ante los nuevos problemas sociales, 243-266. <https://bit.ly/3v6V2HV>

Rosales, M. A. (2021, septiembre). Personajes Precursores A La Teoría General De Sistemas. IDOCPUB. <https://bit.ly/3EqW5F9>

Trivino, C. (2016). Teoría general de sistemas. UDEC. <https://bit.ly/37m1Ulc>

UNIDAD II: Sistemas para la toma de decisiones.**Objetivo:**

Identificar los sistemas desarrollados para los procesos administrativos y la toma de decisiones, destacando el papel del talento humano en el diseño, implementación y apropiación de los sistemas.

Título del artículo:**2.1 Definición de sistemas para la toma de decisiones**

Se define como un conjunto de programas y herramientas que permiten obtener oportunamente la información requerida durante el proceso de la toma de decisiones, en un ambiente de incertidumbre. (Cruz, 2011)

Es el resultado de un proceso por el cual se elige entre distintas alternativas. Un Sistema de Apoyo a las Decisiones (DSS por sus siglas en inglés Decision Support System), es un sistema informático que sustenta el proceso de toma de decisiones, lo cual implica la utilización de datos y modelos para la generación, la estimación, la evaluación y/o la comparación sistemática de alternativas, ayudando a los responsables de la toma de decisión a reunir inteligencia, generar opciones y tomar decisiones.

Es un sistema informático que sustenta el proceso de toma de decisiones, lo cual implica la utilización de datos y modelos para la generación, la estimación, la evaluación y/o la comparación sistemática de alternativas, ayudando a los responsables de la toma de decisión a reunir inteligencia, generar opciones y tomar decisiones.

Proceso que hace parte del día a día de estas. Es bien sabido que diariamente tanto la alta gerencia como los colaboradores de planta deben tomar ciertas decisiones que afectan tanto positiva como negativamente el funcionamiento de las compañías, así pues, encontramos diferentes tipos de decisiones, las cuales impactan en diferentes niveles la operatividad de estas.

Título del artículo:**2.2 Clasificación de los sistemas para la toma de decisiones**

En un sentido amplio, se define a los sistemas de soporte para la toma de decisiones como un conjunto de programas y herramientas que permiten obtener de manera oportuna la información que se requiere durante el proceso de la toma de decisiones que se desarrolla en un ambiente de

incertidumbre. A lo anterior se agrega que, en la mayoría de los casos, lo que constituye el detonante de una decisión es el tiempo límite o máximo en el que se debe tomar. Así, al tomar cualquier decisión siempre se podrá pensar que no se tiene toda la información requerida; sin embargo, al llegar al límite del tiempo se debe tomar una decisión. Esto implica necesariamente que el verdadero objetivo de un sistema de apoyo a las decisiones es proporcionar la mayor cantidad de información relevante en el menor tiempo posible, con el fin de decidir lo más adecuado.

Título del artículo:

2.3 Modelos de Decisión

Un modelo de decisión es una ayuda visual que se usa para ayudar a una o más personas a considerar un problema o situación y a tomar una decisión sobre cómo manejar esa situación. Se pueden utilizar muchos modelos diferentes, que generalmente consisten en modelos racionales o intuitivos con numerosas variaciones en cada uno de estos tipos. El modelo que usa una persona o grupo a menudo depende de aquellos involucrados en la toma de decisiones y el tipo de problema que se está considerando. Un buen modelo de decisión puede ser importante para muchas empresas y líderes.

Se pueden usar numerosos programas y aplicaciones de software para ayudar en la creación de un modelo de decisión, y los grupos a menudo usan grandes hojas de papel o pizarras blancas para hacer tales modelos.

Este modelo cumple un rol muy importante, ya que la decisión en cualquier ámbito empresarial es la que nos va a proporcionar los resultados deseados, basándonos en conocimientos previos relacionados con una serie de técnicas y métodos cuantitativo que se complementan perfectamente con el análisis cualitativo. En el momento de tomar una decisión se necesitan una serie de herramientas que van desde un análisis cuantitativo que son las técnicas o modelos. La decisión consiste en el proceso deliberado (y deliberativo) que lleva a la selección de una acción (acto, curso de acción) determinado entre un conjunto de acciones alternativas.

Etapas de los modelos de decisión:

1. Encontrando ocasiones en las cuales exista una decisión a tomar.
2. Inventando, desarrollando y analizando posibles cursos de acción, lo que podría denominarse como una actividad de diseño.

3. Eligiendo un curso particular de acción de todas las opciones posibles, representando una actividad “de opción / elección” u “optativa”.

Tipos de modelos de decisión:

- El Modelo Racional

El modelo racional es una de las primeras aproximaciones del hombre para aprender su realidad se sustenta en la observación de ciertas regularidades que se presentan en la naturaleza.

Este enfoque exige del individuo decisor un conocimiento claro acerca de: (1) su sistema de preferencias (sustentado en criterios, códigos axiológicos, ontológicos y experiencias); (2) las alternativas, los eventos incontrolables, los resultados; (3) el comportamiento de los elementos del universo que hacen a esos conceptos; (4) una forma de medir esos elementos y sus preferencias; (5) una metodología suficientemente rigurosa para llegar a apreciaciones razonablemente aceptables y suficientemente flexibles para abarcar la tremenda complejidad que el proceso decisorio implica y, (6) una cantidad adicional de variables, elementos, funciones y métodos.

El modelo racional prescribe una serie de pasos que deben seguir los individuos o equipo para incrementar la probabilidad de que sus acciones sean lógicas y estén bien fundamentadas, por lo tanto, una decisión racional permite el logro máximo de metas dentro de las limitaciones de la situación; es decir, cómo alcanzar mejor una meta.

- Modelos de las Decisiones Estratégicas

Decidir es una actividad que impregna nuestra vida en forma permanente y sostenida. Las decisiones de cierta trascendencia no son sencillas por numerosas razones, como la complejidad de la situación de decisión, la incertidumbre de sus principales aspectos y, sobre todo, la dificultad de establecer un orden de preferencia entre dos resultados previstos.

En este sentido la teoría de la decisión que enseñamos, y que constituye el eje y se basa en el principio según el cual el decisor debe elegir (y en los hechos, elige) la alternativa preferida. El problema consiste en que, muchas veces, no puede decir cuál de dos alternativas prefiere, impedimento cuya dificultad se incrementa debido a que tales alternativas, al referirse a un tiempo futuro, son inciertas.

- Modelo de Satisfacción

A diferencia del modelo racional, este modelo propone una realidad limitada. Afirma que las personas se satisfacen, es decir, seleccionan la primera alternativa disponible que se mueve hacia su meta.

- Modelo Psicológico

Todos aquellos que toman decisiones seleccionan metas, pero difieren en cuanto a la recopilación y evaluación de la información. Los pensadores sistemáticos imponen un orden en percepción y evaluación. Los intuitivos usan modelos y perspectiva múltiples de evaluar información

- Modelo Político

Se asemeja mucho al ambiente real donde los ejecutivos y los decisivos operan. Las decisiones son complejas y en ellas intervienen muchas personas, la información es ambigua a menudo, y los desacuerdos y conflictos frente a los problemas y soluciones son normales.

Ejemplo de modelos de decisión:

Cuadro simple en forma de T

La idea aquí es hacer una lista con los pros y contras de una decisión en particular, cada lista a un lado del palo de la T. Simplemente, si la lista de pros es más grande que la de contras, adelante. Si la lista de contras es más larga, no lo hagas. Otra variación sería dar a cada consecuencia (pro y contra) un número, dependiendo de su importancia. Se dan puntuaciones a ambas columnas y eliges la que tenga la puntuación más alta.

Título del artículo:

2.4 Capital Social Organizacional

El concepto de capital social aplicado a las organizaciones fue visualizado inicialmente por Coleman (1988, p. 98), cuando él afirma que “al igual que las personas, las relaciones entre los actores corporativos también pueden constituir capital social para ellos.”. Más tarde, en 1998, Nahapiet y Ghoshal incluyen el ámbito organizacional en su propio concepto de capital social. (Nahapiet y Ghoshal, 1998, p. 243).

Estos autores proponen las 3 dimensiones más empleadas en la literatura para analizar el capital social en el ámbito colectivo:

- a) Una dimensión estructural: la configuración de las relaciones sociales entre los actores del estudio.
- b) Una dimensión relacional: el análisis de los recursos sociales producidos en el seno de las relaciones (confianza, respeto por las normas —tácitas o explícitas—, obligaciones e identidad entre las partes).

- c) Una dimensión cognitiva: el análisis de los códigos, lenguajes comunes y narrativas compartidos que facilitan los intercambios de información. Estas 3 dimensiones pueden compararse con los 2 elementos del concepto de capital social identificados por Esser (2008): los aspectos estructurales (las conexiones entre personas o redes) y los aspectos culturales (las obligaciones —normas o valores— y, particularmente, la confianza).

El término CSO, puede atribuirse a Leana y Van Buren, para estos autores, el Capital Social Organizacional es un recurso que refleja la calidad de las relaciones sociales internas de una empresa. Investigaciones posteriores han agregado que las vinculaciones con las partes interesadas externas (clientes, proveedores, aliados, etc., según Freeman, 1984) también son estructuras potenciales para generar CSO (Ballet, 2005; Leana y Pil, 2006; Somaya, Williamson y Lorinkova, 2008).

El Capital Social Organizacional es definido como un agregado de activos relacionales poseídos por una empresa, construidos en el seno de una red durable y apropiada de relaciones sociales internas y externas, que le confieren una competencia organizacional notable para coordinarse y cooperar para el beneficio mutuo y el mejoramiento del desempeño. De acuerdo con el ámbito escogido para el estudio de la estructura relacional, es posible distinguir 2 tipos de Capital Social Organizacional: interno y externo. Putnam (2000).

- El CSO interno (CSOINT) se produce por las relaciones sociales internas; ellas comprenden las vinculaciones entre el equipo directivo de una empresa y sus empleados y las existentes entre los empleados entre sí.
- El CSO externo (CSOEXT) se construye a partir de la relación entre los miembros de la empresa y sus partes interesadas externas (proveedores, clientes, competidores, aliados, etc.); tales relaciones pueden existir entre el equipo directivo y los actores externos, o directamente entre los empleados y tales actores. (Somaya et al., 2008).

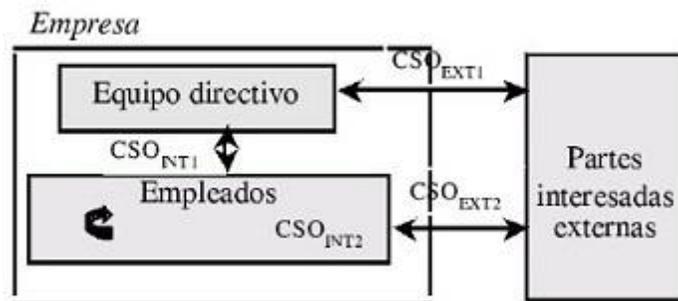


Figura 2. Representación de las relaciones productoras de CSO interno y externo.

Fuente: Castillo, Esperanza, Mejía, Alina & Smida (2013)

La medición del capital social organizacional -problemas y desafíos-:

En el ámbito organizacional, las mediciones de Capital Social Organizacional son mucho menos frecuentes, en particular en empresas de países en vía de desarrollo. La operacionalización del concepto de CSO es requisito para su medición, y es el elemento metodológico que permite juzgar la orientación de los estudios realizados. Si se tienen en cuenta las variables operacionalizadas, las investigaciones orientadas a la medición de CSO se centran en los aspectos estructurales y en la confianza (Van Deth, 2008).

También se ha afirmado que las investigaciones tienen mayor tendencia a centrarse sobre las consecuencias del capital social que sobre el proceso para fomentarlo.

Título del artículo:

2.5 Sistemas de Información

Un sistema de información está conformado por una serie de datos vinculados entre sí para conseguir un objetivo común, tiene como principal objetivo la gestión, y administración de los datos e información que lo componen. Lo importante es poder recuperar siempre esos datos, y que además se tenga un fácil acceso a ellos con total seguridad.

Los componentes del sistema de información permiten una serie de procesos que consisten en: la entrada de los datos, la gestión y el procesamiento de estos, el almacenamiento y la salida para todos aquellos interesados que deseen tener acceso a este tipo de información.

Los elementos del sistema de información trabajan de manera conjunta y con los mismos objetivos para conseguir el uso y la correcta administración de cualquier información concreta. (Peirón, R 2020).

Título del artículo:

2.5.1 Características de los Sistemas de Información

Las principales características de un sistema de información son:

- a. Se utiliza para recolectar, almacenar e incorporar datos.

- b. Puede ser un sistema formal, cuando utiliza medios basados en ordenadores o estructuras sólidas para alcanzar la meta o el objetivo, o un sistema informal, cuando utiliza estructuras más elementales o artesanales como, por ejemplo, un lápiz y un papel.
- c. Almacena información cualitativa (información no numérica) e información cuantitativa (variables numéricas).
- d. Está formado por datos que son introducidos manual o automáticamente para crear una base de datos.
- e. Utiliza encuestas, cuestionarios, observaciones de campo, censos o investigaciones para obtener datos.
- f. Debe ser evaluado y medido para ser actualizado o para corregir posibles errores.
- g. Debe ser seguro para evitar que la información recopilada sea extraviada o robada.
- h. Requiere de algún tipo de retroalimentación, esto quiere decir que la información sale del sistema y vuelve a ingresar con mayor elaboración o con más información.

Título del artículo:

2.5.2 DSS (Sistema de Apoyo a la Toma de Decisiones)

Un sistema de soporte a la decisión o DSS es un sistema de información y herramienta de Inteligencia de Negocios que se caracteriza por respaldar a las personas en las actividades relacionadas con la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Este sistema se desarrolla principalmente por medio de un software, el cual tiene como función la recolección de información procedente de documentos, conocimiento personal, modelos comerciales, experiencias, análisis externos, entre otros. Donde posteriormente se identifican problemas o desafíos y finalmente se procede a la toma de decisiones. (Globalbit, 2020)

Los DSS cuentan con diferentes funciones y tareas, dentro de las cuales podemos encontrar:

- Apoyar la toma de decisiones de los encargados de esta actividad, esto en base a datos objetivos.
- Extraer la información de forma ordenada y flexible.
- Pronosticar a partir de la información recolectada las oportunidades de negocio.
- Generar las tablas, gráficos y análisis necesarios para el proceso.

- Aumentar la efectividad del proceso de forma oportuna.

Para cumplir con su función, un DSS requiere de tres aspectos esenciales, el primero son las bases de datos, en segundo lugar, se requiere de un contexto y algunos criterios definidos por el usuario (el tipo de datos con el que se quiere trabajar, como estadísticas, gráficas, análisis, etc.) y finalmente se requiere de una interfaz en donde el usuario pueda encontrar la información y demás elementos. En síntesis, un DSS es una herramienta para ejecutar procesos de Business Intelligence dentro de las compañías, en donde la principal función es brindar información y apoyar a las personas que trabajan en el proceso de toma de decisiones, esto sin la generación de conocimiento como lo haría la inteligencia de negocio, es decir, su función es mucho más de acompañamiento.

Título del artículo:

2.5.3 GDSS (Sistema de Apoyo a la Toma de Decisiones en Grupo)

Los Sistemas de Soporte a Decisiones en Grupo son todos aquellos sistemas que apoyan a la toma de decisiones en la gestión empresarial diaria. Estos sistemas están basados en metodologías y procesos estadísticos que hacen de cualquier toma de decisiones un proceso rápido, seguro y confiable. En un ambiente de GDSS virtual, es usual encontrar un gran salón electrónico en Internet con aproximadamente 20 lugares que significan una reunión con 20 personas al mismo tiempo. No solamente hay 20 lugares sino 20 computadoras interconectadas que permiten construir el consenso electrónico en grupo necesario para tomar una mejor decisión. Con la utilización de un proceso de GDSS y una herramienta de toma de decisiones el Facilitador Virtual de la reunión puede organizar la agenda, iniciar la lluvia de ideas para resolver un objetivo, agruparlas en cubetas de relación, calificarlas según variables de importancia y obtener resultados claros, estratégicos y estadísticos para posteriormente definir las decisiones, los responsables, los tiempos de entrega y su revisión periódica.

El consenso que se realiza y el compromiso del grupo que se adquiere de forma electrónica constituyen una importante base para la toma de decisiones racional y objetiva. GDSS activa la comunicación entre los participantes de una reunión de forma simultánea utilizando computadoras en red local o foránea para evaluar cada idea que se genera en el instante salvando tiempo y permitiendo que los participantes gasten mayor parte de su tiempo expresando sus ideas. Además, cuando la productividad y la eficiencia en las reuniones se incrementan, los beneficios se consolidan y se fortalecen las decisiones en grupo, así como la comunicación efectiva sobre las prioridades

estratégicas de la organización. A través de los sistemas de GDSS nadie domina la reunión ya que se permite la generación espontánea de ideas anónimas de forma electrónica, la información se tiene a la mano (desplegada en múltiples pantallas) y la captura del conocimiento de valor que se adquiere forma la base de una ovarías decisiones de valor.

Contribuye a la resolución de problemas proporcionando un ambiente propicio para la comunicación. Su objetivo es lograr la participación de un grupo de personas durante la toma de decisiones en ambientes de anonimato y consenso. Facilita la solución de problemas no estructurados por un conjunto de tomadores de decisiones trabajando juntos como un grupo (Infogram, 2022).

Las principales ventajas de GDSS son:

1. Motiva a los miembros del grupo a trabajar juntos
2. Da la misma oportunidad de participación a todos los miembros del grupo.
3. Se optimiza el uso de la información que aporta cada miembro del grupo.
4. Proporciona un mecanismo para enfocar a grupo en problemas clave.
5. Apoya el desarrollo de una memoria organizacional.
6. Mejora la calidad de toma de decisiones.
7. Incrementa la creatividad en la toma de decisiones

Las principales desventajas de GDSS son:

- Falta de costumbre al utilizar un sistema para soportar el proceso de toma de decisiones.
- Resistencia al cambiar por parte de los administradores.
- La responsabilidad al tomar una decisión puede diluirse

Título del artículo:

2.5.4 EIS (Sistemas de Información para Ejecutivos)

Un SIE (EIS por sus siglas en inglés) es un sistema de información para directivos que permite automatizar la labor de obtener los datos más importantes de una organización, resumirlos y presentarlos de la forma más comprensible posible, provee al ejecutivo acceso fácil a información interna y externa al negocio con el fin de dar seguimiento a los factores críticos del éxito.

Los SIE (EIS) se enfocan primordialmente a proporcionar información de la situación actual de la compañía y dejan en un plano secundario la visualización o proyección de esta información en escenarios futuros.

En un entorno característico de sistemas de información, el sistema consolida y administra muchas de las funciones de información diarias en relación con las áreas de oficina, administrativas, financieras y cualquier otra índole que el ejecutivo requiera.

Los SIE se construyen generalmente mediante la integración de software diseñados para operar conjuntamente con la infraestructura y las aplicaciones de información existentes en la institución. (Gestiopolis, 2019)

Las principales características de los sistemas de información para ejecutivos (EIS) son las siguientes:

- a. Están diseñados para cubrir las necesidades específicas y particulares de la alta administración de la empresa.
- b. Extraen, filtran, comprimen y dan seguimiento a información crítica del negocio.
- c. Implica que los ejecutivos puedan interactuar en forma directa con el sistema sin el apoyo o auxilio de intermediarios.
- d. Es un sistema desarrollado con altos estándares en sus interfases hombre-maquina, caracterizado por gráficas de alta calidad, información tabular y en forma de texto.
- e. Pueden acceder a información que se encuentra en línea, extrayéndose en forma directa de las bases de datos de la organización.
- f. El sistema está soportado por elementos especializados de hardware, tales como monitores o videos de alta resolución y sensibles al tacto, ratón e impresoras con tecnología avanzada.
- g. Existe una serie de productos de software al alcance de todos para la planificación estratégica, diseñados para capacitar y ayudar a los administradores con la planificación estratégica.

Título del artículo:

2.5.5 TPS (Sistemas de Información de Apoyo a las Transacciones)

Es un tipo de sistema de información diseñado para recolectar, almacenar, modificar y recuperar todo tipo de información que es generada por las transacciones en una organización. Una transacción es un evento o proceso que genera o modifica la información que se encuentran eventualmente almacenados en un sistema de información. (Peiró, 2021).

Los sistemas transaccionales son uno de los muchos tipos de sistemas de información que existen, son especialmente usados como su nombre lo indica para realizar transacciones o transferencias

de datos, información de una persona a otra, o dinero de una cuenta a otra, tienen entre sus características que deben ser:

1. Confiables: ya que si se realiza una transferencia de dinero el sistema debe ser capaz de garantizar la seguridad de esta y evitar pérdidas de dinero;
2. Veloces: porque de nada sirve usar un sistema de transferencia si la información o dinero se demora muchas horas o días en llegar a su destinatario o a la cuenta correspondiente;
3. Inflexibles: pues la información requerida a los usuarios debe ser la misma para todos y en ningún momento aceptar datos erróneos.

Los sistemas transaccionales tienen entre sus ventajas:

1. Agilizan y automatizan los procesos realizados por las empresas.
2. Almacenan grandes cantidades de información.
3. Gestionan las bases de datos.
4. Transforman tareas complejas para los seres humanos en actividades más sencillas.

Evaluación:

1. Los componentes del sistema de información se definen como:
 - a. Una serie de procesos que consisten en entrada de datos, gestión y el procesamiento de estos, almacenamiento y salida para tener acceso a este tipo de información.
 - b. Información cualitativa y cuantitativa
 - c. Inversión que hace la empresa
2. Es una de las principales características de un sistema de información:
 - a. Almacena información cualitativa e información cuantitativa.
 - b. Procesa información
 - c. Almacena información
3. Es un sistema de información y herramienta de inteligencia de negocios que se caracteriza por respaldar a las personas en actividades relacionadas con la toma de decisiones dentro de las organizaciones:
 - a. Sistema cerrado
 - b. Sistema de soporte a la decisión o dss.
 - c. Sistema abierto

4. ¿Cómo se define el proceso de formación de recursos humanos?
 - a. Formación que recibe una persona para el crecimiento laboral
 - b. Acciones individuales y colectivas
 - c. Inversión que hace la empresa.
5. ¿A qué se refiere el desarrollo de recursos humanos?
 - a. Fuentes de infraestructura
 - b. Formación que recibe una persona para el crecimiento profesional.
 - c. Acciones individuales y colectivas
6. Es un sistema que presenta intercambio con el ambiente a través de entradas y salidas:
 - a. Sistema abierto
 - b. Sistema cerrado
7. ¿Qué personajes son considerados los pioneros de la Teoría General?
 - a. Frederick wilson taylos.
 - b. Ludwig von Bertalanffy
8. ¿Cuáles son los componentes básicos del capital social?
 - a. Fuentes e infraestructura / acciones individuales y colectivas / consecuencias y resultados.
 - b. Capital social /Acciones individuales y colectivas
 - c. Consecuencias y resultados/ Capital social
9. El capital humano es el valor que se le añade a los trabajadores cuando adquieren habilidades, conocimientos y/o recursos para la producción:
 - a. Falso
 - b. Verdadero
10. Se define a los sistemas de soporte para la toma de decisiones como un conjunto de programas y herramientas que permiten obtener de manera oportuna la información que se requiere durante el proceso de la toma de decisiones que se desarrolla en un ambiente de incertidumbre:
 - a. Verdadero
 - b. Falso

Respuestas:

1. A
2. A
3. B
4. C
5. B
6. A
7. A
8. A
9. B
10. A

Referencias:

Bourdieu, P. (2006). 1. Capital social. Notas provisionales. En Capital social (págs. 29-34). El descubrimiento. <https://bit.ly/3rAvTTw>

Chiavenato, I. (2007). Tipos de modelo de decisión. Octava edición. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. ISBN 970-10-6104-7

Cruz Rodríguez, C. R. C. (2011, 13 marzo). Sistema de información para la toma de decisiones. Sistemas de apoyo para la toma de decisiones. <https://bit.ly/3wsx4Yl>

Delgado, J. (2015). Sistemas transaccionales, sistemas de apoyo a las decisiones y sistemas estratégicos. Gestipolis. <https://bit.ly/3ud0irg>

Fernández, R. M. (s. f.). Qué es un GDSS. Scribd. <https://bit.ly/3N4MzvB>

Globalbit. (2020). ¿Qué es un sistema de soporte a la decisión (DSS)? Globalbit. <https://bit.ly/3u6iOBW>

Infogram. (2022). Sistema de soporte a decisiones en grupo (gdss). <https://bit.ly/3CVMTb3>

Mazariegos, A. (2019, 4 julio). Sistemas de información para ejecutivos. gestipolis. <https://bit.ly/3qiNPBh>

Nahapiet, J., y Ghoshal, S. (1998, 1 abril). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. Academy of Management Review. Recuperado 18 de marzo de 2022, de <https://bit.ly/3uCpRIYT>

Peiró, R. (2021). Sistema de información. Economipedia. <https://bit.ly/3whyiWa>

Putman, R.D. (2000). Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community.

Román Castillo, R. E., Gómez Mejía, A., & Smida, A. (2013). El capital social organizacional de la pequeña empresa innovadora. Un ensayo de medición en las ciudades de Cali y Medellín. Estudios Gerenciales, 29(128), 356-367. <https://bit.ly/3L040LG>

Sistema de Información: usos, ejemplos y características. (s. f.). Características. <https://bit.ly/3Jjsi2W>

Van Deth, J.W. (2008). Measuring Social Capital, The Handbook of Social Capital. Nueva York: Oxford University Press. <https://bit.ly/3vpuYq5>

UNIDAD III: Metodología para el desarrollo del Capital Social en las organizaciones.**Objetivo:**

Reconocer la misión empresarial y las prácticas para desarrollar el capital social organizacional mediante la observación, el análisis y la ejecución de las mejores prácticas organizacionales.

Título del artículo:**3.1 Sistemas de Capital Social y el Desempeño Organizacional**

Las empresas actuales se enfrentan a un entorno complejo y turbulento, caracterizado por fenómenos como la globalización, las transformaciones tecnológicas, el aumento en los grados de competitividad; así como a los cambios continuos e impredecibles, los cuales han provocado una nueva forma de entender las organizaciones, pasando de una organización estable a una organización mucho más dinámica.

Las organizaciones aprenden conforme practican lo que hacen, y esto las hace obtener mejores resultados. Es a través del aprendizaje de su gente que las hace ser mejores (Muñoz, 2003, citado en Jiménez; Campos, Hernández, Cárdenas & Salceda, 2016). Se dice que “el aprendizaje es definido como un proceso mediante el cual la repetición y la experimentación hacen que con el paso del tiempo las tareas se efectúen mejor y más rápidamente, y que nuevas oportunidades se experimenten en forma permanente en las áreas operativas” (Castillo, 2013, citado en Jiménez; Campos, Hernández, Cárdenas & Salceda, 2016).

El desempeño organizacional está asociado principalmente con los aspectos operativos, de satisfacción al cliente y crecimiento. La misma tendencia se presenta por tamaño y tipo de empresa, con excepción de las empresas independientes, que dan mayor énfasis también a los aspectos de adaptabilidad.

El propósito de uso (control o coordinación) de los sistemas de control de gestión afecta el desempeño organizacional. El estudio de tres casos exploratorios de industrias medianas en Córdoba (Argentina) sugiere un impacto positivo en el desempeño organizacional cuando la información se usa para coordinar. Los resultados muestran que la contabilidad de gestión reduce la incertidumbre de factores controlables por los gerentes (estrategia, tarea y tecnología de

productos y procesos industriales) pero es independiente de aquellos no controlables por la gerencia (entorno económico, social y político).

Revisando la literatura contable y de administración queda claro si los sistemas de control de gestión mejoran o empeoran el desempeño de las empresas. El mayor argumento esgrimido es que la contabilidad de gestión ayuda a reducir la incertidumbre, pero aplicada a entornos estables crea un chaleco de fuerza que no les permite a las organizaciones reaccionar a tiempo (Dávila, 2000, citado en Porporato & García, 2011). Se sugiere que el referido efecto secundario solo sucede en entornos de economías estables, pero hasta la fecha no se ha demostrado empíricamente que ese efecto secundario nocivo no exista en entornos turbulentos como lo son las economías emergentes (Hopper, Tsamenyi, Uddin y Wickramasinghe, 2008, citado en Porporato & García, 2011).

Desde los primeros estudios organizacionales (Taylor, 1983), el desempeño se percibía como la forma eficiente y eficaz de los objetivos organizacionales. Daft (2007), menciona que, a mediados del siglo XX, se popularizan los estudios sobre la efectividad organizacional, término que evolucionó posteriormente al concepto de desempeño organizacional, el cual pretende una evaluación integral del cumplimiento de las metas organizacionales.

El desempeño organizacional, representa el resultado eficiente y eficaz de los procesos, la gestión y el desempeño de la organización, se refiere a la suma de los logros de todas las unidades de negocios y departamentos involucrados con un objetivo determinado.

Para efectos de medida del desempeño se evalúa al usar la rentabilidad, el crecimiento de ventas, la cuota de mercado y el flujo de efectivo que comprenden el concepto como el marco útil para el análisis de cualquier organización, dividido en cuatro elementos principales: efectividad, eficiencia, relevancia y viabilidad financiera.

Bajo esta concepción se aprecia que el capital social facilita la acción individual o colectiva, apoyada por redes de relaciones, reciprocidad, confianza y normas sociales. Se concibe al capital social como un recurso neutro que promueve todo tipo de incentivos para que la sociedad sea mejor y, por lo tanto, aumente el desempeño organizacional.

Título del artículo:

3.2 Madurez de los Sistemas de Capital Social

La madurez de los sistemas de medición organizacionales permitirá a los consultores en mejora del desempeño organizacional, contar con una herramienta que facilite la identificación de brechas en el sistema de medición del desempeño organizacional, permitiendo, como lo sugiere el modelo de Human Performance Technology (HPT), diseñar propuestas de intervención de acuerdo con las necesidades de evolución propias de las organizaciones en un mercado claramente en crecimiento. (Ríos, 2014)

Modelos de madurez

Modelo CMMI: Capability Maturity Model Integration

Este modelo de madurez es el estándar de calidad más utilizado a nivel internacional por las organizaciones desarrolladoras de software, aunque su uso no se limita solamente a este tipo de organización

CMMI contempla dos caminos para la mejora y evaluación de procesos, llamados representaciones: la continua y la escalonada. La representación continua permite a las organizaciones escoger una o varias áreas de proceso y mejorar los procesos relacionados en ellas; utiliza los niveles de capacidad para caracterizar la mejora relativa a un área de proceso particular. La representación escalonada precisa un conjunto definido de áreas de proceso para definir la ruta de mejora de una organización. Esta ruta es caracterizada por los niveles de madurez. A su vez, el modelo utiliza los niveles de madurez y capacidad para describir las rutas recomendadas que deben seguir las organizaciones para mejorar sus procesos. Estas rutas de mejoras están asociadas con las dos representaciones mencionadas anteriormente. (Ríos, 2014)

Independientemente de la representación utilizada, los niveles representan las mejoras desde un nivel pobremente definido, hasta un estado de mejora que utiliza información cuantitativa para mantenerse mejorando de acuerdo con los objetivos del negocio, ventaja del modelo CMMI es que brinda la opción de utilizar uno de dos caminos para llegar al estado superior de mejora. (Ríos, 2014)

CMMI utiliza para su evaluación un grupo de áreas de proceso que contienen objetivos y prácticas definidas. De su cumplimiento dependerá el nivel de madurez o capacidad que se asigne. Con el desarrollo del modelo de madurez CMMI. (Ríos, 2014)

Del modelo de madurez CMMI se pueden destacar de forma positiva:

- a. Inclusión de las prácticas de institucionalización, que permiten asegurar que los procesos asociados con cada área de proceso serán efectivos, repetibles y duraderos.

- b. Guía paso a paso para la mejora, a través de niveles de madurez y capacidad.
- c. Transición del 'aprendizaje individual' al 'aprendizaje de la organización' por mejora continua, lecciones aprendidas y uso de bibliotecas y bases de datos de proyectos mejorados.

Cuenta con gran prestigio internacionalmente.

Algunos criterios negativos son:

- a. Puede llegar a ser excesivamente detallado para algunas organizaciones.
- b. Requiere mayor inversión para ser completamente implementado.
- c. Puede ser difícil de entender.
- d. Demasiado grande para pequeñas organizaciones. Crecimiento cuasi exponencial del número de áreas y prácticas, tiempo, recursos y costes.

CMMI parece escrito para organizaciones ya maduras y vagamente escrito para ser usado en evaluaciones. (Ríos, 2014)

Modelo de madurez de procesos de negocio de Fisher.

El modelo de madurez de Fisher combina dos dimensiones: las cinco palancas de cambio, que son los factores críticos en una organización y los cinco estados de madurez de los procesos de negocio (Ríos, 2014). Fisher define como palancas de cambio para las organizaciones la estrategia, los controles, los procesos, la tecnología y las personas. Estas permiten evaluar la capacidad de una organización. A medida que esta capacidad aumente aumentará el estado de madurez de los procesos. Los cinco estados de madurez definidos son:

1. Aislado.
2. Tácticamente integrado.
3. Proceso impulsado.
4. Empresa optimizada.
5. Red inteligente de gestión.

Según este autor, se recomienda avanzar todas las palancas de cambio hacia un mismo nivel pues son mutuamente dependientes. Si al menos una palanca se encuentra en un nivel inferior al resto, la organización no podrá disfrutar completamente de los beneficios del nivel superior en que se encuentra la mayoría.

Aspectos positivos que se pueden señalar del modelo son:

1. Constituye una herramienta fácil de usar para evaluar la madurez de BPM en las organizaciones.
2. Presenta una estructura simple con 5 palancas de cambio y 5 estados de madurez.
3. Permite evaluar de forma escalonada la madurez dando claridad a las empresas de lo que deben mejorar para minimizar la brecha entre el estado actual y el deseado.

Aspectos criticables:

1. No es muy específico en cuanto a los aspectos a evaluar debido a su simplicidad, lo que aumenta la subjetividad.
2. No se encuentran disponibles procedimientos para su aplicación.
3. La matriz general de evaluación constituye un punto de partida, pero no es suficiente para la aplicación del modelo.

Modelo BPMMM: Modelo de madurez holístico para BPM de Rosemann y de Bruin

Este modelo de madurez permite describir cómo se encuentra la empresa desde la perspectiva de BPM, de Rosemann y de Bruin (2005). Presenta seis factores críticos para la implementación de BPM, que influyen en el nivel de madurez de la empresa: el enfoque estratégico, el control de los procesos, los métodos, la tecnología, las personas y la cultura de la organización. Este modelo presenta los niveles de madurez siguientes:

1. Iniciado.
2. Definido.
3. Predecible.
4. Gestionado.
5. Optimizado.

Rosemann y de Bruin, plantean que una empresa no tiene necesariamente que llegar al último nivel de madurez, pero los objetivos trazados deben ser consecuentes con el nivel de madurez alcanzado. Sin embargo, es conveniente que los procesos de negocios hayan alcanzado al menos el tercer nivel para que se encuentren en correspondencia con las directrices de BPM.

El modelo de madurez de BPM está diseñado para realizar evaluaciones y autoevaluaciones.

La autoevaluación se realiza en forma de una encuesta y las preguntas son cuantificadas en una escala de cinco puntos. En consecuencia, las respuestas podrán ser relacionadas a una etapa de madurez. La evaluación es realizada por terceros empleando una encuesta. También se incluyen una serie de entrevistas semiestructuradas con las partes interesadas y el estudio de los documentos pertinentes (modelos de procesos, descripciones del trabajo de los responsables del proceso o informes de rendimiento del proceso). La ventaja de una evaluación por terceros es que el alcance del estudio es más amplio, pues se va más allá de la encuesta. La realización de un estudio de caso permite la triangulación entre los datos obtenidos a través de la encuesta, las entrevistas y los estudios de documentos y aumenta la fiabilidad de los resultados. (Pérez-Mergarejo et. al, 2014)

Aspectos positivos que se pueden señalar de este modelo son:

1. Permite guiar programas de mejora.
2. Es aplicable a cualquier ambiente de negocio.
3. Su estructura no es muy compleja (se encuentra en el punto intermedio entre los modelos complejos y los simples).
4. Los criterios de evaluación son entendibles.
5. Un aspecto criticable es que, a pesar de no ser tan complejo, se necesita un personal capacitado para la comprensión y aplicación del modelo.

Modelo BPMM: Modelo de madurez de procesos de negocio de la OMG

El modelo de madurez de procesos de negocio BPMM es propuesto por la OMG, organización internacional sin fines de lucro, que se dedica al establecimiento de estándares en el campo de las tecnologías. Constituye una guía para las organizaciones de cómo estas evolucionan según el desarrollo de sus procesos de negocio y se estructura en cinco niveles de madurez. (Pérez-Mergarejo et. al, 2014)

Todos los niveles de madurez, exceptuando el inicial, contienen un grupo de áreas de procesos que indican donde la organización debe centrarse para mejorar sus procesos y lograr determinado nivel de madurez. Cada Área de Proceso (AP) contiene un grupo de objetivos que deben ser alcanzados por la organización para satisfacer esa área. También se establecen un grupo de mejores prácticas

para el logro de estos objetivos. Las mejores prácticas indican lo que debe hacerse, pero no cómo se debe hacer. Por esta razón las organizaciones son libres de definir sus propios métodos y enfoques para satisfacer las metas y objetivos de cada AP. (Pérez-Mergarejo et. al, 2014)

Como aspectos positivos de este modelo de madurez se pueden señalar que:

- a. Es aplicable en cualquier ámbito de negocio.
- b. Constituye un mapa detallado para guiar la evaluación de la madurez.
- c. Cuenta con prestigio internacionalmente.

Como aspectos criticados de este modelo se pueden señalar que:

- a. Muy general.
- b. Extenso y difícil de entender.
- c. Constituye una aproximación al modelo CMMI.

Modelo de madurez de procesos de Gartner

El modelo de madurez de procesos de Gartner presenta seis fases de madurez en los que pueden ser evaluados los procesos según la situación de los factores claves de éxito 30. A medida que la organización avance a través de los niveles de madurez los factores de éxito deben evolucionar consecuentemente. Los factores claves de éxito que se definen en este modelo son el alineamiento estratégico, la cultura y liderazgo, las personas, la estructura organizativa, los métodos y las tecnologías de la información. Las fases de madurez son las siguientes: (Pérez-Mergarejo et. al, 2014)

Fase 0. Reconocimiento de las ineficiencias operacionales.

Fase 1. Entendimiento de los procesos.

Fase 2. Control y automatización del proceso.

Fase 3. Control y automatización entre los procesos.

Fase 4. Control y evaluación de la organización.

Fase 5. Estructura empresarial ágil.

Este modelo de madurez ofrece para cada fase el comportamiento de los factores de éxito, la forma en que se manifiesta la organización, las competencias necesarias y los desafíos potenciales para la implementación de BPM.

Aspectos a señalar de este modelo son:

1. Escasa información disponible ya que Gartner es una empresa consultora.
2. Muy estricto en los criterios de evaluación 30.

Modelo de madurez de procesos y empresa de Hammer

Este modelo fue creado con el fin de guiar programas de mejora basados en procesos. Se identifican dos conjuntos de características necesarias para el desempeño eficiente de la organización: los facilitadores, que se aplican a los procesos individuales y las capacidades, que involucran a la empresa. Los facilitadores y las capacidades, en conjunto, ofrecen una forma eficaz a las empresas para planificar y evaluar transformaciones basadas en procesos.

Los ocho facilitadores necesarios para que un proceso funcione correctamente son: (Pérez-Mergarejo et. al, 2014)

1. Diseño: la amplitud de la especificación de cómo se ejecutará el proceso.
2. Ejecutores: las personas que ejecutan el proceso, particularmente sus destrezas y conocimiento.
3. Responsable: un alto ejecutivo que es responsable del proceso y de sus resultados.

Infraestructura: sistemas de información y gestión que apoyan el proceso.

4. Indicadores: las mediciones que utiliza la empresa para rastrear el desempeño del proceso.
5. Un proceso al que le falta un facilitador puede entregar resultados a corto plazo mediante un desempeño sobrehumano o con intervención ejecutiva, pero esos resultados no perdurarán.

Las cuatro capacidades de empresa son:

6. Liderazgo: los altos ejecutivos que apoyan la creación de procesos.
7. Cultura: los valores enfocados al cliente, trabajo en equipo, responsabilidad personal y disposición a cambiar.
8. Experticia: destrezas y conocimiento de rediseño de procesos.

A menos que todas estas capacidades estén presentes a lo largo de la empresa, será imposible que la organización institucionalice los facilitadores y mantenga el desempeño de sus procesos.

Para los facilitadores y para las capacidades se definen cuatro niveles graduales de fortaleza, los ejecutivos pueden evaluar los niveles de madurez de la empresa y los niveles de madurez de los facilitadores estimando si cada proposición del modelo es en gran medida cierta, algo cierta o en gran medida no cierta respecto a sus organizaciones. Hammer sugiere priorizar aquellas áreas de los facilitadores de procesos o de las capacidades de la empresa que representan obstáculos al desempeño del proceso.

Aspectos positivos de este modelo son:

1. Se aplica a empresas de cualquier sector.
2. Identifica las características que deben tener todo proceso y toda empresa, para diseñar y desplegar procesos de alto desempeño.
3. Se puede aplicar a todos los procesos de la empresa, lo que permite el uso de un enfoque estándar en toda la organización, un intercambio fluido de experiencias y una rápida comparación de resultados.
4. Es fácil de utilizar. Incluso los empleados para quienes los procesos son nuevos pueden crear e interpretar las dos matrices.
5. La simplicidad del modelo permite a las personas aplicarlo por sí mismas, en vez de depender de expertos o de consultores.
6. El modelo PEMM se ha aplicado en diversas empresas, entre las que se pueden citar: Michelin (productor mundial de neumáticos), Tetra Pak (empresa diseñadora y productora de materiales y equipamiento para empaque de productos alimenticios), Shell (una de las cuatro compañías que dominan el mercado petrolero mundial), Clorox (fabricante de productos químicos para la limpieza) y Schneider National (empresa estadounidense de transporte terrestre).

Aspectos criticados:

7. Como todos los modelos simples, es demasiado general por lo que aumenta la subjetividad al evaluar.

Título del artículo:

3.3 Administración del Capital Social

Capital social refiere a ciertos “aspectos de las relaciones sociales” que constituyen recursos intangibles inherentes a ellas que surgen de las relaciones sociales y que se asocian con ellas- y

que pueden ser apropiados o usados por los actores en su beneficio. No es una entidad singular, sino una variedad de entidades con dos elementos en común: todos ellos consisten en algunos aspectos de las estructuras sociales que facilitan ciertas acciones de los actores dentro de la estructura. (Coleman, 1988 citado por Bolívar et. al, 2009)

ESTRATEGIAS PARA DELIMITAR EL CAPITAL SOCIAL

Para Coleman (1988 citado por Bolívar et. al, 2009), existen dificultades encontradas para arribar a consenso. Esta situación ha dado lugar a continuos esfuerzos para tratar de delimitar lo que podríamos llamar el campo teórico-práctico del capital social. Las estrategias pueden ordenarse según dos criterios: primero, la manera como se define el contenido del capital social y como se determina su alcance o dominio. Segundo, cómo se distingue entre su núcleo conceptual y sus efectos o resultados. En lo que sigue de esta sección nos referiremos al primer punto. En relación con los procedimientos usados para definir el capital social, podemos distinguir entre quienes se orientan a especificar el contenido del concepto destacando uno o dos contenidos centrales o nucleares y quienes más bien tienden a definirlo por agregación ostensiva del conjunto de sus posibles contenidos o correlatos.

Una tercera manera de proceder consiste en operar por reducción de los atributos que agrega la última vía mencionada. Por otra parte, en lo que respecta a la determinación del dominio o alcance del concepto, los autores pueden ubicarlo en uno o más puntos del continuo individuo-sociedad; así, mientras que para algunos el capital social es un atributo o recurso de los individuos, para otros más bien lo es de las “redes” (relaciones o estructuras sociales). En muchos casos, optar por uno u otro tipo de procedimientos para definir el término tiende a tener consecuencias sobre la manera como se concibe su dominio de aplicación, aunque no siempre las relaciones son claras ni distintas. Con esta prevención, conviene dar algunos ejemplos concretos. Primero nos referiremos a autores que parten definiendo un contenido central del concepto, para seguir con los que proceden aglomerando atributos asociados y terminar con la estrategia de reducción de lo más complejo a lo menos complejo que deriva de la estrategia de aglomeración. (Coleman, 1988 citado por Bolívar et. al, 2009)

REDES SOCIALES Y CONFIANZA

En su primer papel, redes suele usarse como equivalente de interacciones más o menos frecuentes (interacciones repetidas), o bien de relaciones sociales más o menos acotadas, es decir, de estructuras o de sistemas sociales de alcance limitado y/o de relativamente poca complejidad. De

hecho, cuando se considera el capital social en el nivel micro o mezo-social, suele tenerse implícitamente en mente lo que Homans (1961 citado por Bolívar et. al, 2009) en su estudio sobre el “Grupo humano” llamó “sistemas de actividad” y que más tarde Boudon (1981 citado por Bolívar et. al, 2009). Muchas veces, las preguntas no precisan el sentido que atribuyen a cada uno de estos términos o, peor aún, suelen agregarlos en un mismo ítem. Pero, de todos modos, parece claro que la idea subyacente es que estos son indicadores adecuados para medir el grado de cohesión o de integración de un grupo o comunidad o bien, el sentido o sentimiento de pertenencia a ella de los miembros. Por cierto, esto satisface al sentido común: tiene sentido decir que una comunidad está bien integrada o que tiene alta cohesión si en ella hay un número importante de organizaciones, asociaciones o grupos y si una buena proporción de los residentes se involucran en ellos.

CONSECUENCIAS: EXTERNALIDADES POSITIVAS Y NEGATIVAS

En general, puede decirse que esos supuestos asumen que tanto las redes como la confianza que generan entre los miembros tienen un signo positivo (Bagnasco et al., 2003 citado por Bolívar et. al, 2009). Esto es consecuente con la idea subrayada por Coleman (1988 citado por Bolívar et. al, 2009), cuando definió el capital social como aspectos de las relaciones sociales (de la “estructura social) que pueden constituir recursos para sus miembros. Aunque sin duda, Coleman enfatizó el carácter positivo de algunas formas de capital social, no dejó de ver que ellas podrían también tener consecuencias negativas. En esta conexión, hizo algunas distinciones entre tipos de relaciones sociales que han sido útiles para un examen más profundo de los efectos del capital social, elaborado por autores posteriores. En lo que sigue haremos una breve revisión de estos desarrollos. Los lazos fuertes suponen interacciones frecuentes entre los actores, mientras que los débiles no (interacciones esporádicas o mediadas por un tercero). Según este autor, los lazos débiles suelen ser más útiles cuando se trata de conseguir información que no se obtiene normalmente de las personas con las que se tiene lazos fuertes —entre otras cosas, porque estos últimos implican alguna clase de cierre o clausura del ámbito de relaciones. En este sentido, los lazos débiles pueden considerarse como “puentes” que pueden vincular a los actores con otras redes o ámbitos de interacción en los que no participan o a los que no tienen acceso. Su importancia consistiría en facilitar el acceso a información no fácilmente disponible (en la terminología de los economistas, reducirían los costos de transacción), facilitando así el logro de metas o beneficios difíciles de obtener de otro modo,

Esta distinción de Granovetter (citado por Bolívar et. al, 2009) tiene su análoga en la que Coleman (1988) hizo entre estructuras sociales cerradas y no cerradas (abiertas). Coleman puso ejemplos del papel que podrían tener ambos tipos de estructuras, señalando también que no necesariamente toda estructura social cerrada tiene siempre efectos positivos, sin embargo, interesado en los efectos de control y reforzamiento de las normas de los lazos fuertes, no desarrolló este tema ni el de las implicaciones de las redes o estructuras abiertas.

Título del artículo:

3.4 Constructivismo del Capital Social

¿Cuándo surge y qué es el capital social?

Para Arriaga (2003), existe una gran variedad de enfoques y posturas con respecto al capital social y a sus aplicaciones que enfatizan la capacidad de movilizar recursos, la pertenencia a redes, las fuentes que lo originan, las acciones individuales o colectivas que la infraestructura del capital social posibilita.

1. La idea de capital social nació en 1893 cuando Durkheim inventó el concepto de solidaridad social, representándolo como precursor del capital social; definirlo como un conjunto de normas, creencias y valores que unen a los hombres en sociedad. (Durkheim, 1893)
2. Bourdieu define el capital social como “el agregado de los recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento o reconocimiento mutuo”. (Sánchez y Rosalba, 2007).
3. Coleman define el capital social como “el componente del capital humano que permite a los miembros de una sociedad confiar en los demás y cooperar en la formación de nuevos grupos y asociaciones” por su función como “una diversidad de entidades con dos elementos en común: todas consisten en algún aspecto de estructuras sociales y facilitan cierta acción de los actores. Franulic. F (2001).
4. Putman (1993) considera el capital social desde una perspectiva sociocultural. Considera que el capital social está constituido por aquellos elementos de las organizaciones sociales, como las redes, las normas, la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo, puesto que el trabajo en conjunto es más fácil en una comunidad que tiene acervo abundante de capital social.
5. Fukuyama (2003) define el capital social como recursos morales, confianza y mecanismos culturales que refuerzan los grupos sociales.

Para una primera aproximación se entiende por construcción el proceso activo de elaboración de sentido del sujeto en interacción con su entorno sociocultural; como resultado, el conocimiento que se genera no es una copia de la realidad sino una creación que realiza el ser humano recurriendo a los esquemas que ya posee y que ha incorporado previamente.

El constructivismo explica el carácter diferencial de los planteamientos teóricos en la diversidad de sus orígenes, en las múltiples situaciones, prácticas y contextos situacionales de donde arranca cada uno de ellos. Sánchez, J. A. (2002).

La sociedad, el civismo y la vida política desde 1960, Putman utiliza el término de capital social para analizar el desempeño de los gobiernos por región en Italia y describir el civismo en los Estados

Unidos (Putman, 1995), no solo reorientando el concepto hacia un enfoque político y científico, sino señalando que el “capital social se refiere a las características de la organización social como redes, normas y confianza social que facilitan la coordinación y la cooperación para beneficio mutuo” (Putman, 1995, p. 66).

La razón por la que surge el capital social está relacionada con el hecho de que el individuo es un ser inminentemente social, que busca satisfacer necesidades, obtener beneficios y allegarse de recursos que no tiene o que le es difícil obtener de manera autosuficiente; por lo que crea relaciones con otros individuos u organizaciones.

El capital social es la suma de los aportes que realizan los socios al formar una sociedad mercantil. Se forma con el conjunto del dinero, los bienes y los derechos patrimoniales, valorados económicamente en su constitución o en un momento futuro.

Es una forma de identificar a los socios que forman la empresa según su participación patrimonial. Se convierte en una garantía frente a terceras personas.

Características del capital social

1. El capital social se divide en acciones, que representan una participación y derecho de propiedad de la sociedad o empresa.
2. Los fundadores pueden percibir un porcentaje de las ganancias obtenidas por la sociedad o empresa, que varía según sus aportes y participación.
3. Se divide en acciones cada acción representa una participación y la propiedad como un derecho adquirido.
4. Genera ganancias a los accionistas quienes aportan el capital social inicial para la conformación de la empresa tienen derecho de percibir parte de las ganancias obtenidas por la actividad productiva y comercial de la empresa. Esta varía dependiendo del aporte que haya realizado cada socio.
5. Es una garantía ante terceras personas.

Evaluación:

1. Se concibe al capital social como un:
 - Recurso neutro
 - Individuo
 - Mercado claramente en crecimiento
2. ¿Nombre correcto de los precursores del capital social?

- Durkheim, Hanifan, Pierre Bourdieu Y Weber
 - Putman, Weber y Pierre
 - Putman, Weber y Bourdieu
3. Acciones por las que se divide el capital social en sociedad o empresa:
 - a. Derecho y participación
 - b. Solidaridad y capitales sociales
 - c. Participación y derecho de propiedad
 4. El capital social surge debido a que está relacionado por el hecho del:
 - a. Individuo y sus relaciones con otro
 - b. Derecho y participación
 - c. Recurso neutro
 5. ¿Qué autor considera al capital social como “aquellos elementos de las organizaciones sociales, como las redes, las normas, la confianza, que facilitan la acción y cooperación para beneficio mutuo”?
 - a. Weber
 - b. Putman
 - c. Pierre
 6. Conjunto de normas, creencias y valores que integran a los hombres en una comunidad:
 - a. Solidaridad social
 - b. Recurso neutro
 - c. Derecho y participación
 7. La madurez de los sistemas de medición organizacionales permitirá a los consultores la mejora del desempeño organizacional diseñando propuestas de intervención de acuerdo con las necesidades ayudando a:
 - a. Solidaridad social
 - b. La evolución de las organizaciones en un mercado claramente en crecimiento
 - c. Capitales sociales
 8. Se refiere a ciertos “aspectos de las relaciones sociales” que constituyen recursos intangibles inherentes a ellos que surgen de las relaciones sociales:
 - a. Capital social
 - b. Modelo BPMM

- c. Madurez de procesos de negocio
- 9. Este modelo es propuesto por la OMG, organización internacional sin fines de lucro, que se dedica al establecimiento de estándares en el campo de las tecnologías:
 - a. Modelo de madurez de procesos de negocio BPMM
 - b. BPM
- 10. Este modelo de madurez permite describir cómo se encuentra la empresa desde la perspectiva, de Rosemann y de Bruin (2005):
 - a. Modelo BPMM
 - b. BPM

Respuestas:

- 1. A
- 2. A
- 3. C
- 4. A
- 5. B
- 6. A
- 7. B
- 8. A
- 9. A
- 10. A

Referencias:

Arriaga, I. (2003). Capital social: potencialidades y limitaciones analíticas de un concepto. <https://bit.ly/3K6bFaD>

Bagnasco, A., F. Piselli, A. Pizzorno, C. Triglia (2003), El capital social. Instrucciones de uso. B. Aires: Fondo de cultura económica.

Bolivar, G., y Cuellar, O. (2020). Capital social hoy. Polis, Revista de la Universidad Bolivariana, vol. 83-13. <https://bit.ly/3vs7EYT>

Bourdieu, P (1980) Le capital social. Notes provisoires. En Actes de la Recherche en Sciences Sociales. No 31. Citado en Caracciolo Basco, M y Foti, P. Economía Solidaria y Capital Social. Contribuciones al Desarrollo Local. Tramas Sociales. Ed Paidós. Buenos Aires. 2005. <http://bitly.ws/qBX5>

Boudon, Raymond (1988), La lógica de lo social. Madrid: Rialp.
Capital social, relaciones sociales y bienes públicos: ¿qué conexiones? (2018, 26 abril). <https://bit.ly/390tsDj>

Castillo, V. (2013). Teorías de las organizaciones. México: Trillas.
Coleman, James S. (1990). Foundations of social theory. EUA: Harvard University Press, pp. 302-304. <http://bitly.ws/qBX9>

Coleman, James S. (1988), "Social Capital in the creation of Human Capital", American Journal of Sociology, volumen 94, Supplement S95-S120, The University of Chicago, USA.
Conceptosjuridicos.com. (2022). Capital Social de una Empresa: ¿Qué es Conceptos Jurídicos. <http://bitly.ws/qBYj>

Cortés, C. B. Y., & Landeta, J. M. I. (2013). Estrategia, orientación al mercado y desempeño organizacional. Conciencia Tecnológica, (45), 5-11. <https://bit.ly/3xDo8js>

Daft, R. I. (2007). Teoría y diseño organizacional. México: Thomson. <https://bit.ly/3Du5dIV>

Davila, A. (2000). An empirical examination of management control systems. Design in New Product Development. Accounting, Organizations and Society, 25, 383-409.
Durston, John. (1999). Construyendo capital social comunitario; una experiencia de empoderamiento rural en Guatemala; Serie políticas sociales No. 30, CEPAL, Santiago de Chile.
Durkheim, (1893). Émile Durkheim y la teoría sociológica de la acción. Scielo. <https://bit.ly/3vsma3W>

Durkheim, (1893), Capital social y desarrollo: origen, definiciones y dimensiones de análisis. <http://bitly.ws/qBX9>

Económica, W. (2020, 1 febrero). Capital social. wiki Económica. <https://bit.ly/3jNHdHF>

Franulic, F (2001) "Documento de discusión interna sobre capital social. Distinciones conceptuales básicas" CEPAL, mimeo. <https://bit.ly/3OmX6mg>

Fukuyama, F (2003): "Capital social y desarrollo: la agenda venidera" ponencia presentada en el Seminario En busca de un nuevo paradigma: capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe, CEPAL - Universidad de Michigan. <https://bit.ly/3OmX6mg>

Granovetter, M. (1985). "Economic Action, Social Structure and Embeddedness", American Journal of Sociology, Vol. 91, págs. 481-510.
Grootaert, Christiaan y Thierry van Bastelaer (2001) "Understanding and measuring social capital: a synthesis of findings and recommendations from the social capital initiative". World Bank , Social Capital Initiative, Working paper No. 24, Washington D.C., USA.

Hanifan, Lyda T. (1916). The Rural School Community Center. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67, 130-138. <http://bitly.ws/qBX9>

Homans, George (1961), *El grupo humano*. Buenos Aires: Eudeba.

Hopper, T., Tsamenyi, M., Uddin, S., & Wickramasinghe, D. (2008). *Management accounting in less developed countries: What we know and need to know*. Research Seminar Series School of Accounting and Commercial Law. Wellington: University of Wellington, 7 de Marzo.

Jiménez, R. A., Campos, P. C., Hernández, J. G. V., Cárdenas, R. C., & Salceda, F. P. (2016). Aprendizaje y desempeño organizacional bajo el enfoque de las teorías organizacionales. *Revista de Economía & Administración* E-ISSN 2463-1035 ISSN 1794-7561, 84-94. <http://bitly.ws/pQM2>

Loury (1977), *Nóesis*. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. Lesser, 2000, p. 46. <http://bitly.ws/qBX9>

Muñoz, B. (2003). *Del buen hacer y el bien pensar*. Madrid: McGraw Hill.

Ostrom, Elinor, y Ahn, T. K. (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. *Revista mexicana de sociología*, 65(1), 155-233. <https://bit.ly/3Manmys>

Pérez-Mergarejo, Elizabeth, Pérez-Vergara, Ileana, & Rodríguez-Ruíz, Yordán. (2014). Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 184-198. <https://bit.ly/3vEzm4l>

Porporato, M., & García, N. (2011). *Sistemas de control de gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional*. Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, (47), 61-77. <http://bitly.ws/pQMw>

Putnam, R., R. Leonardi, R. Nanetti (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.

Putnam (1995) *Capital social y desarrollo: origen, definición y dimensiones de análisis*. *Noesis. Revista de Ciencias Sociales Y Humanidades.*, 22 (43). <https://bit.ly/3rZGzeB>

Ríos, N. (2014). *La madurez de los sistemas de medición de desempeño en organizaciones certificadas y la toma de decisiones*. ITSON. Tesis Doctoral. <https://bit.ly/3MolQrv>

Rosemann, M. & de Bruin, T. (2004). *Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity*. Proceedings of the AIM Pre-ICIS Workshop on Process Management and Information Systems (Actes du 3e colloque Pre-ICIS de l'AIM). Eds. J. Akoka, I. Comyn-Wattiau, M. Favier. Washington, D.C., 12. December 2004, 46-60.

Sánchez, D., y Rosalba, A. (2007). La teoría de los campos de Bourdieu, como esquema teórico de análisis del proceso de graduación en posgrado. *Revista electrónica de investigación educativa*, 9(1), 1-21. <https://bit.ly/3voATM9>

Sánchez, J. A. (2002, noviembre). *Constructivismo y análisis de los movimientos sociales*. *Ciencia Ergo Sum*. <https://bit.ly/3jOnJCz>

Solís Rodríguez, Fany Thelma, y Limas Hernández, Myrna (2013). Capital social y desarrollo: origen, definiciones y dimensiones de análisis. NÓESIS. REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES, 22(43-1),187-212. <https://bit.ly/3JVv5Pn>

Sorensen, Casper, (2000) "Social capital and rural development: a discussion of issues", World Bank, Social Capital Initiative, Working Paper No. 10, Washington D.C., USA.

Sousa, A. A. (1996). El constructivismo estructuralista: La teoría de las clases sociales de Pierre Bourdieu. Reis, 145-172. <https://bit.ly/3KTf5yH>

Taylor. F. (1983). Principios de la administración científica. (27ª ed). México. D. F. <https://bit.ly/3qV6H9V>

Tondolo, R. D. R. P. (2016). Modelo de madurez en gestión para organizaciones del tercer sector. Madurez SCS. Geraadpleegd op 19 april 2022, van <https://www.redalyc.org/journal/3575/357550050007/html/>

Weber, Max. (1944). Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva. México: Fondo de Cultura Económica, pp. 19-26. <http://bitly.ws/qBX9>

UNIDAD IV. LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN: ESTRUCTURA SISTEMÁTICA DE LAS RELACIONES DE TRABAJO.

Objetivo:

Identificar los procesos de automatización de sistemas que apoyan a la administración del capital social.

Título del artículo:

4.1 Productividad en los diferentes niveles organizacionales

- Nivel Operacional: aquel que comprende los procesos vitales que aseguran el funcionamiento diario de la organización. El impacto de sus acciones y decisiones serán perfectamente visibles en el corto plazo. El nivel operacional es aquel que está más cerca de los clientes y proveedores. Vista desde dentro, este nivel garantiza el funcionamiento diario de la organización. (Auribox Training, 2017).
- Nivel Táctico: donde el énfasis está en la comunicación y coordinación entre las distintas partes que componen la organización. Se asocia con los procesos de toma de decisiones para el corto y mediano plazos. El nivel táctico, por su parte, se ha beneficiado con el surgimiento de soluciones ampliamente reutilizables entre organizaciones distintas, como son aquellas para potenciar el trabajo en equipo incluyendo: correo electrónico, agenda, seguimiento de incidencias, gestión de proyectos, gestión de documentos, etc. (Auribox Training 2017).
- Nivel Estratégico: cuya responsabilidad es garantizar la salud y supervivencia de la organización, por lo que sus decisiones tienen impacto a corto, mediano y largo plazos. Las soluciones del nivel estratégico estuvieron históricamente reservadas a organizaciones con elevado presupuesto para tecnologías de la información, pues los costos de licencia restringían su adopción. (Auribox Training 2017).

Título del artículo:

4.2 Identificación de los requerimientos de un sistema de administración orientado al capital humano: reclutamiento, selección, evaluación, entrenamiento, desarrollo de talento, retención.

Reclutamiento:

el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. (Chiavenato,2007).

Para Chiavenato (2007), representa un sistema que procura atraer candidatos de las fuentes de reclutamiento identificadas y localizadas en el mercado de recursos humanos. El proceso de reclutamiento comienza con la emisión de la requisición de empleo: el departamento que hace la requisición (línea) es el que toma la decisión de reclutar candidatos. El departamento de reclutamiento (staff) es el que elige los medios, el reclutamiento interno, externo o mixto, con objeto de tener las mayores ventajas en el proceso y los mejores candidatos.

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos.

Selección de personal

El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización

la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2007).

El proceso selectivo debe de proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No sólo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo serán en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización.

EL PROCESO DE SELECCIÓN

Este proceso funciona como si se compusiera de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y sofisticadas para el final. Generalmente se aplican más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. Entre las principales alternativas para el proceso de selección están:

a) Selección con un único acto para decidir: es el caso en el que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal.

b) Selección secuencial de dos actos de decisión: se trata de un proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. Su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección, por medio de un plan secuencial que permita a la persona que toma la decisión continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato. En la selección secuencial de dos actos, se exige una decisión definitiva después del segundo paso. Se trata también de un proceso sencillo de selección de personas sujeto a errores y distorsiones en su realización.

c) Selección secuencial de tres actos de decisión: es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

d) Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión: en este proceso se emplea un mayor número de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la hecha con un solo acto. La principal ventaja de los planes secuenciales reside en la economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso. Los métodos secuenciales se recomiendan cuando los gastos en los exámenes son elevados como es el caso de las pruebas que exigen aplicación y evaluación individual. Si no se tuvieran estos gastos para la obtención de información, sería preferible aplicar toda la batería de tests a todos los candidatos, sin importar su extensión o tamaño.

Evaluación

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. (Alles, 2012).

Desarrollo de talento

Para Alles (2012), un modelo para construir talento organizacional implica, en especial, tomar en cuenta las competencias, pero no será este el único factor a tener en cuenta. Desde la adecuación persona-puesto hasta los planes de formación, en todo momento se deberán tomar en consideración las capacidades: conocimientos, experiencia y competencias.

En la implementación de los diversos programas para el desarrollo interno del talento es necesario medir capacidades y tomar decisiones, por ejemplo, para elegir el mejor candidato en una determinada circunstancia. (Alles, 2012).

En todos los casos, se trata de medir y tomar decisiones sobre personas pensando en un desempeño futuro. Este tipo de análisis y posterior toma de decisiones se inscriben dentro del marco de la incertidumbre. Por ello, en nuestra práctica profesional se combinan en estos programas:

- Conjuntos fuzzy o conjuntos borrosos o fuzzy sets. También se los conoce bajo la denominación de matemática borrosa. En todos los casos, se trata de tomar decisiones bajo incertidumbre. Es importante tener en cuenta que la medición de personas se realiza en esas condiciones. En todos los casos, se mide a una persona en el presente y con relación a su actuación pasada, para realizar acciones en un futuro que, como es obvio, aún no ha llegado, en un contexto también futuro –por ejemplo, económico y social–, que igualmente habrá sido evaluado “bajo incertidumbre”.

- Teoría de las decisiones. La aplicación de este método permite, antes de tomar una decisión, mensurar la importancia, por ejemplo, en un determinado puesto, de un requisito o de un grupo de ellos. Si bien todos son importantes, en algún caso se les asignará mayor importancia a las competencias y, en otro, a los conocimientos.

Por estas razones, en todos los manuales MACH se introducen dos aspectos de suma relevancia:

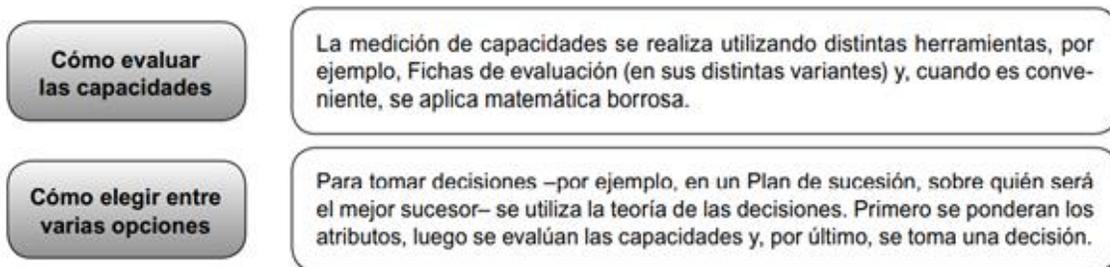


Figura 7. Cómo evaluar capacidades

Fuente: Alles (2012).

Retención

Para Chiavenato(2007), la retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo.

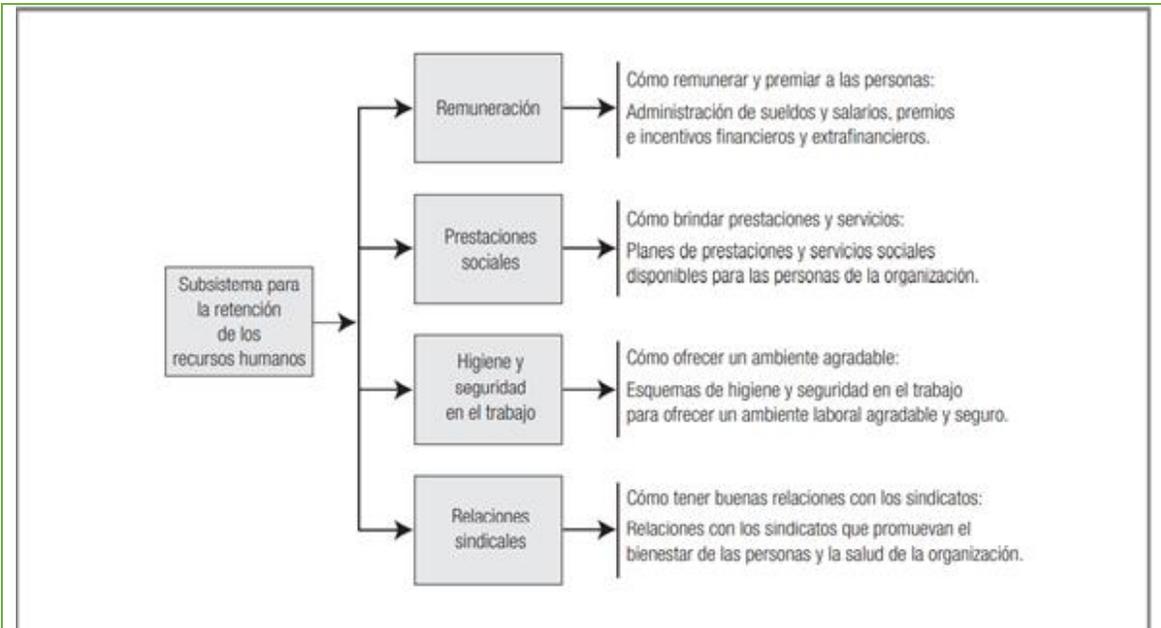


Figura 8. El subsistema de retención de los recursos humanos.

Fuente: Chiavenato (2007).

EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE RETENCIÓN DE LAS PERSONAS

Todos estos procesos para retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida, proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas) son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para su motivación para trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales. El desafío está en llevar, de forma gradual y firme, las características de los procesos de retención de las personas hacia el lado derecho de la **figura 9**.

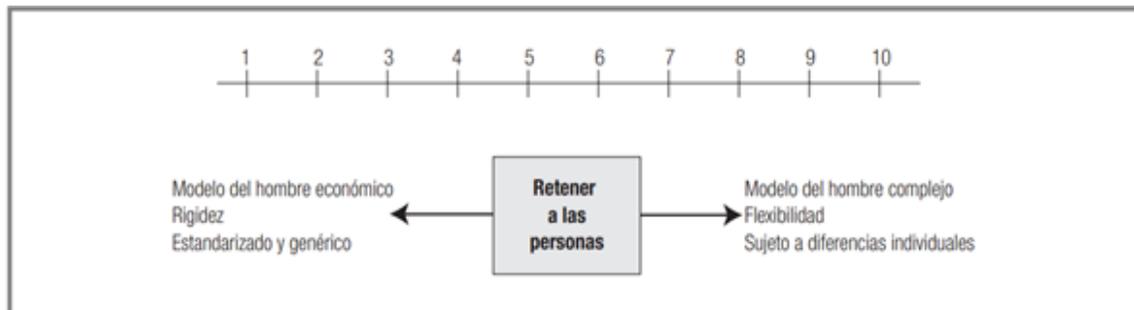


Figura 9. Continuum de situaciones en los subsistemas para la retención de los recursos humanos

Fuente: Chiavenato (2007).

Título del artículo:**4.3 La informática y la administración en las organizaciones**

La administración es el eje central de las organizaciones y entre sus funciones básicas encontramos la determinación de los objetivos, la planificación de las acciones para lograrlos, la identificación y gestión de los recursos para el desarrollo de dichas acciones y la evaluación de los resultados. Los avances de la tecnología han conllevado a que el administrador pueda ejecutar su trabajo en forma eficaz, a la vez que disminuye costos y optimiza recursos. La principal función de la informática en administración es la simplificación de tareas haciendo las labores más sencillas y suprimiendo pasos que no son necesarios. Es por ello por lo que se ha convertido en una herramienta de gran importancia para esta área.

La fácil disponibilidad que poseen las computadoras y las tecnologías de información en general, han creado una revolución informática en la sociedad y de forma particular en los negocios. El manejo de información generada por computadora difiere en forma significativa del manejo de datos producidos manualmente. (LH, 2019)

¿Qué es un sistema de información?

Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. En un sentido amplio, un sistema de información no necesariamente incluye equipo electrónico (hardware). Sin embargo, en la práctica se utiliza como sinónimo de “Sistema de información computarizado”.

Los elementos que interactúan entre sí son: el equipo computacional, el recurso humano, los datos o información fuente, programas ejecutados por las computadoras, las telecomunicaciones y los procedimientos de políticas y reglas de operación.

- Un sistema de información
- Procesamiento de información
- Salida de información.

Los sistemas de información cumplen los siguientes objetivos:

8. Automatizar los procesos operativos.
9. Proporcionar información de apoyo a la toma de decisiones.
10. Lograr ventajas competitivas a través de su implementación y uso.

Importancia de los sistemas de información

Cuando muchas personas se preguntan por qué estudiar sobre los sistemas de información, es lo mismo que preguntar por qué debería estudiar alguien contabilidad, finanzas, gestión de operaciones, marketing. Administración de recursos humanos cualquier otra función empresarial importante, lo que si les puedo asegurar es que muchas empresas y organizaciones tienen éxitos en sus objetivos por la implantación y uso de los sistemas de información. De esta forma, constituyen un campo esencial de estudio en administración y gerencia de empresas. Es por esta razón que todos los profesionales en el área de administración de empresas deberían o más bien deben tomar un curso de sistemas de información. Por otro lado, es importante tener una comprensión básica de los sistemas de información para entender cualquier otra área funcional en la empresa, por eso es importante también tener una cultura informática en nuestras organizaciones que permitan y den las condiciones necesarias para que los sistemas de información logren los objetivos citados anteriormente. Muchas veces las organizaciones no han entrado en la etapa de cambio hacia la era de la información sin saber que es un riesgo muy grande de fracaso debido a las amenazas del mercado y su incapacidad de competir.

- Por lo tanto, la administración apropiada de los sistemas de información es un desafío importante.
- Una colaboración importante para la eficiencia operacional, la productividad y la moral del empleado, y el servicio y satisfacción del cliente.
- Una fuente importante de información y respaldo importante para la toma de decisiones efectivas por parte de los gerentes.
- Un ingrediente importante para el desarrollo de productos y servicios competitivos que den a las organizaciones una ventaja estratégica en el mercado global.
- Una oportunidad profesional esencial, dinámica y retadora para millones de hombres y mujeres.

EL AREA DE INFORMATICA

Ofrece sistemas de información administrativas integral que permiten en forma oportuna satisfacer necesidades de información, como apoyo en el desarrollo de las actividades propias. (LH, 2019)

- La informática y la administración permite la ejecución de actividades cotidianas, ya que con su uso puede crearse una base de datos realmente útil para el futuro de la organización y para corregir fallas o anomalías que se presenten en la actualidad. Ahora, sabiendo esto, conozcamos en detalle algunas de las ventajas de la informática y la administración simplifica el trabajo.
- Puede revolucionar procesos lentos, pues aporta rapidez debido al uso de los diferentes softwares que dan la alternativa y la posibilidad de manejar un mayor volumen de operaciones de una sola vez.
- El profesional en administración no tiene que depender de otra persona para ejecutar su trabajo, sino que puede apoyarse directamente en la informática para lograrlo.
- Es una herramienta de cambio bastante poderosa, debido a que con solo oprimir teclas se puede obtener la información que se requiera.
- Permite la consulta y el uso de cualquier área de la empresa que esté interesada en acceder y examinar la base de datos.
- Los programas utilizados en el área están diseñados para ser de fácil manejo.
- Es un medio extraordinario para hacer todo mucho más sencillo.
- Mejora la eficiencia y la productividad en los procesos.
- Aumenta la ventaja competitiva y esto posiciona a la organización mejor que la competencia.
- Adicionalmente, permite la disminución de los costes.

IMPORTANCIA DE LA INFORMATICA EN LAS ORGANIZACIONES

- Te ahorra tiempo y dinero
- Simplificar y facilitar determinados procesos
- Es imprescindible para el éxito
- Millones de trabajadores dependen de la informática en mayor o menor medida para afrontar sus tareas diarias. Pero no solo eso: clientes, proveedores, competencia, potenciales clientes
- Derriba límites y barreras
- Coordinar equipos de trabajo en distintos puntos geográficos o poder captar clientes
- Facilita la comunicación del equipo

Comunicación directa como pueden ser Skype, WhatsApp o el mismo correo electrónico, pero también a herramientas que permiten que todos los miembros del equipo tengan acceso a la misma información.

- Mantiene nuestros datos seguros

El trabajar con herramientas actualizadas nos permite tener mayor seguridad porque se programan y actualizan para poder hacer frente a estas nuevas amenazas que surgen día a día (Chica, 2022).

Título del artículo:

4.4 Los sistemas de calidad en la organización: el recurso humano y el capital social

Recurso Humano:

El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, debe medirse y se debe comparar, en las organizaciones ésta puede estar medida ya sea en los servicios o productos ofrecidos a los clientes, ser competitivo es más que ser productivos y ser rentables, ello debido a que la competitividad es el premio que el mercado como juez da a las decisiones y acciones que se lleven a cabo en las organizaciones, lo cual se ve reflejado en la consecución de las metas establecidas. (González, 2005, citado por Montoya y Boyero, 2016)

No cabe duda de que en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano y que ellos son el factor estratégico de la compañía. Aunque las empresas cuenten con grandes recursos económicos para la ejecución de sus actividades, con tecnología de vanguardia o edificaciones que respondan a los estándares internacionales, para ellas estos no son elementos suficientes si no cuentan con personal apto para la ejecución de dichos recursos financieros, para la aplicación de las herramientas tecnológicas de punta o para la ocupación de los inmobiliarios, teniendo como posible consecuencia la ausencia de clientes y la existencia de servicios deficientes para satisfacer las necesidades de éstos, así como también el incumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales. ([Ortiz et al., 2012](#), citado por Montoya y Boyero, 2016)

Es necesario que los encargados de la planificación del personal intenten identificar los factores externos que afectarán a la organización y calcular el impacto de dichos cambios en la planificación estratégica de recursos humanos. De igual modo, es preciso resaltar que, gracias a la gestión del recurso humano en los procesos estratégicos, puede asegurarse una buena gestión y un desarrollo de competencias del personal acorde con los objetivos a alcanzar. ([Dolan, 2003](#), citado por Montoya y Boyero, 2016).

Las ISO 9000 son un conjunto de normas internacionales sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Son aplicables a todo tipo de organización o actividad enfocada a la producción de bienes o servicios. Especifica como una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. (Agurto, 2014)

Recursos humanos en la ISO 9001:

La norma **ISO 9001** promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para poder desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de calidad, este enfoque hemos utilizado para el diseño del área de recursos humanos, considerando procesos principales y procesos de soporte; los principales se marcarán por el estado del trabajador dentro de la empresa y son: (Agurto, 2014).

- Reclutamiento, Selección e incorporación: Marca la entrada del colaborador a la empresa.
- Administración de Personal: Gestión de los colaboradores una vez iniciado su vínculo laboral.
- Desvinculaciones: Marca la salida del colaborador de la empresa.

El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos³, una forma de apoyo es mediante la metodología PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar), que podemos observar en la figura 10, y que se refleja de la siguiente manera:(Agurto, 2014)

- Planificar: Estableciendo los objetivos y procesos necesarios del área, enfocándonos en el cliente, tanto interno como externo; planificación de las actividades para el desarrollo del sistema de gestión de calidad.

- Hacer: Implementar los procesos que se planificaron, así como los procedimientos necesarios para el respaldo del sistema de gestión de calidad.
- Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de procesos y productos en función a los objetivos planteados, para ellos se han establecido indicadores en cada proceso y un procedimiento de auditorías laborales.
- Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente, esto en función a los resultados reflejados en los indicadores y así podremos ver que estamos haciendo bien y que estamos haciendo mal; lo malo para mejorarlo y lo bueno para seguir y nos ayude a mejorar lo malo.

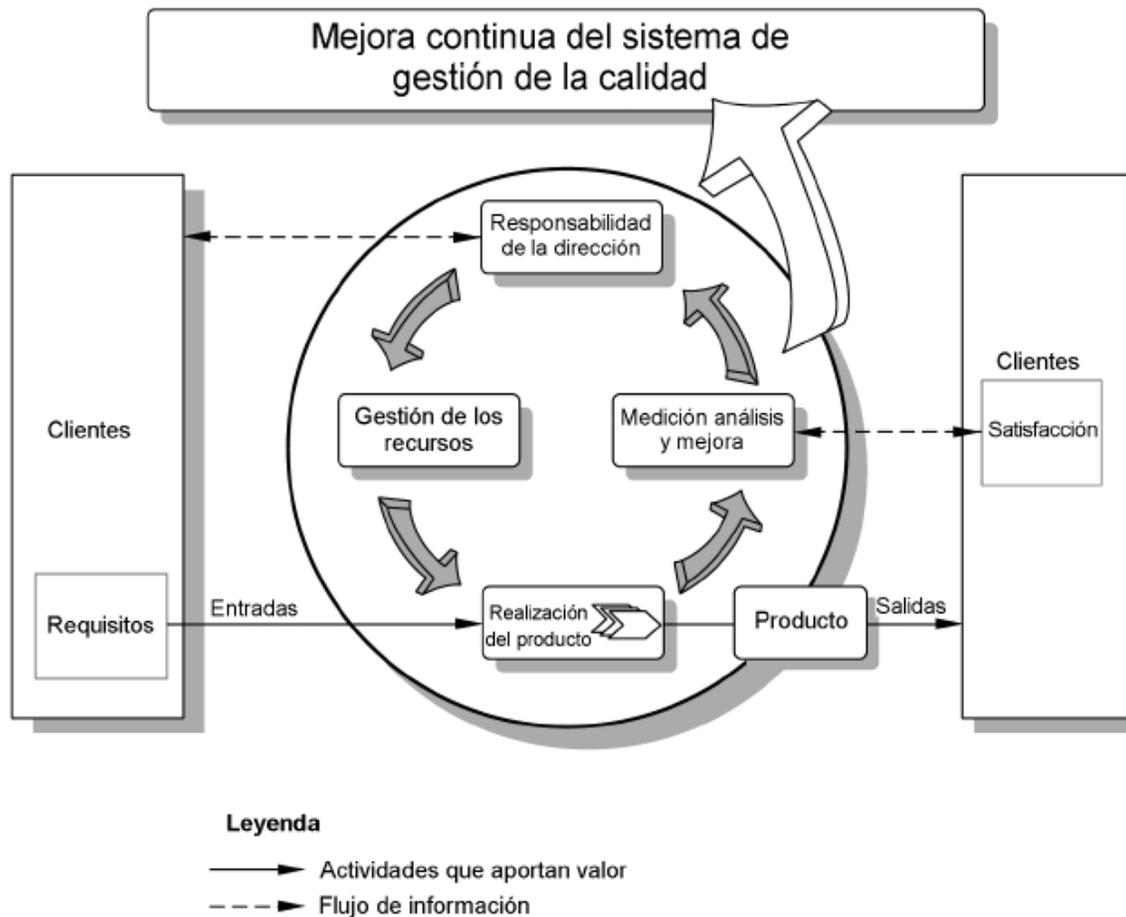


Figura 10: GRÁFICO DEL CICLO PHVA – NORMA ISO 900.

Fuente: Agurto (2014).

Ventajas de implementación ISO 9001: (Agurto 2014)

- A través del uso de documentación permite estandarizar las actividades del personal de la organización.
- Aumento del nivel de satisfacción del cliente dado por la calidad del producto o servicio brindado por la organización.
- Que los procesos de la organización puedan ser medidos, monitoreados y mejoren continuamente.
- Reducir las mermas de producción o prestación de servicios.

Capital Social:

Al momento de planificar la mejora continua en las organizaciones frecuentemente nos vemos atraídos por soluciones complicadas; hablar de organizar, ordenar y limpiar puede ser considerado como algo trivial o demasiado simple, ya que son conceptos que se asocian con el ámbito doméstico y nunca el empresarial. Sin embargo, estos tres conceptos se hallan íntimamente ligados con la gestión. Son el primer paso que debe dar una empresa en su proceso para modificar el comportamiento de los empleados. Esta acción es una premisa básica e imprescindible para aumentar la productividad y conseguir un entorno seguro y agradable. Organizar, ordenar y limpiar son actividades que no están en contra de los procesos de mejora continua, ya que son fundamentales para poder identificar los problemas y/o procesos que se quieran mejorar en una organización cualquiera que sea su objetivo; si no se cuenta con un lugar de trabajo limpio y bien ordenado, este se convierte en una zona de peligro y, en consecuencia, es casi imposible detectar dónde están los problemas (Rovira, 2011, citado por Santoyo et al., 2013).

Título del artículo:**4.5 Casos: sistemas automatizados de la administración de capital social**

1) Caso de éxito: Canon en México con GeneXus

Canon México se dedica a la importación y comercialización de los productos de la marca Canon tales como cámaras digitales, videos, impresoras multifuncionales, calculadoras y copadoras personales. Cuenta con una extensa línea de productos y soluciones digitales que permiten tanto al usuario final como a empresas capturar, almacenar y distribuir información e imágenes. Dada la

magnitud del volumen de sus ventas y distribución en todo México –que no ha parado de crecer desde que inició sus operaciones en el país en el año 1978, necesitaba agilizar el flujo de la información desde las áreas de Planeación de Ventas hacia la de Compras, Importación, Logística y Finanzas; y así compartir de manera eficiente todo el flujo de información para la cadena de suministro; utilizando para ello tecnología escalable.

Un moderno ERP basado en GeneXus (2010) para incrementar la eficacia de la comunicación entre las diferentes áreas implicadas fue la solución que encontró Canon México. El nuevo ERP para la Planeación de Compras de las 2 divisiones: ISG (Imaging Systems Group) y CIG (Consumer Imaging Group), se integró al 100% con los sistemas actuales de forma transparente.

Según Hugo Avila del Moral gerente de TICS de Canon, se integró un grupo de trabajo con el propósito de desarrollar e implementar una solución automatizada que integrara toda la información desde la planeación de ventas hasta la facturación a clientes, con el objetivo primero de hacer más eficiente los procesos de planeación de compras e importación, y en consecuencia lograr una considerable reducción en la rotación de inventarios y al mismo tiempo acelerar el proceso de importación y logística a menores costos. Aunque se analizaron algunas soluciones tanto internas (crecimiento de los módulos del ERP) como externas con soluciones a desarrollar en bases de datos muy conocidas en el mercado, finalmente se optó por GeneXus al analizar puntos fundamentales como lo son: el valor costo beneficio del licenciamiento, la flexibilidad y escalabilidad, la tecnología web y compatibilidad, así como también las posibilidades de desarrollo simple pero completo a nuestras necesidades.

2) Caso de Éxito: MuebleMex con Softland

Empresa dedicada a la manufactura de muebles realizados en acero, tableros derivado de la madera, el principal motivo para adquirir Softland fue el crecimiento desmedido de información financiera, desabasto de inventarios entre otros; gracias a la facilidad y flexibilidad que Softland ERP les proporciono ayudo a optimizar procesos, contar con información oportuna y veraz en los temas financieros para la toma de decisiones, además que se tiene la comunicación integral en todos los departamentos lo que es compras, producción, inventarios y ventas, es decir que la empresa trabaja con una comunicación asertiva, donde, al momento de tener las ventas se generan las ordenes de producción, de compras, entre otras. (Softland, 2020)

3) Caso de Éxito: ASCH con Intelisis

ASCH Infraestructuras y Servicios S.A. es una compañía global que pertenece a DG Holding Group con más de 65 años de experiencia en el sector de la construcción. Además, es especialista en el desarrollo, conservación y mantenimiento de infraestructuras y pionera mundial en gestión de concesiones. La necesidad de utilizar Intelisis surgió por tener la información de la empresa un poco más concentrada tanto a nivel económico, administrativo y contable.

Silvia Chávez comentó que los principales beneficios al adquirir Intelisis ERP fue la comparación que tuvieron todos los ERP en la parte de construcción, después de eso fueron los reportes que ofrecía Intelisis, ya que, ellos lo manejaban en Excel y la experiencia que les ofrecía en la parte contable de este ERP. Por otro lado Antonio Delgado comentó que otro beneficio que encontraron al hacer uso de este software fue la concentración de información de cada uno de los contratos que tenían y el soporte de la información económica de importe de contratos, presupuestos de los costes reales de cada uno de los proyectos o contratos y sobre todo al final un resultado económico de cada proyecto.

Fabiola Carrasco planteó que Intelisis es una empresa que ha tenido un crecimiento importante en las implementaciones inmobiliarias, por ejemplo, en ASCH, que se tuvo la implementación remota y sobre la nube.

Tener un sistema en la nube hoy en día es fundamental sobre todo porque se tiene acceso a la información desde cualquier vía o en cualquier punto remoto. (Intelisis, 2021)

4) Caso de Éxito: Polindustria con Infor

Polindustrias, es una empresa guatemalteca dedicada a la elaboración de empaques, ha logrado grandes beneficios con el uso del ERP Infor VISUAL. La venta e implementación fue realizada por VISUAL Knowledge Centro América S.A., Gold Channel Partner de Infor, con buenos resultados en tiempo y en presupuesto.

La selección se realizó tras una investigación exhaustiva del mercado. Polindustrias se decidió por Infor VISUAL por referencia directa de un cliente de Infor, y la funcionalidad especializada en manufactura, Además de su costo competitivo.

Las principales áreas de beneficios han sido:

- Minimizar Inventarios
- Cumplimiento en entrega

- Visualizar el costeo por producto para toma de decisiones
- Detectar productos que no estaban siendo rentables para la empresa

En cuanto a las métricas

- Hubo cumplimiento con las expectativas del ROI en un 10%
- Las utilidades incrementaron entre 5% y 10%
- El tiempo de entrega pasó de 3-4 semanas a 2
- Hubo una mejora dramática en cuentas por cobrar y cuentas por pagar, ya que existe un orden lógico que exige el sistema

"La experiencia de trabajar todos estos años con VISUAL Knowledge Centro América S.A. ha sido excelente desde el comienzo. Infor VISUAL elevó el nivel de la empresa y la llevó a ser más ordenada y eficiente, convirtiéndose en una inversión y no un gasto, una inversión en el tiempo que nos ha ayudado para mantenernos a la vanguardia", afirma Raúl Bouscayrol Jr., Gerente General, Polindustrias. "Siempre hemos recibido el apoyo necesario de todos los servicios y soporte solicitados", agregó. (Visual Knowledge, 2018)

5) Caso de Éxito: Zumosol con Seidor

Zumosol, de Zumos Palma, es la empresa referente en la fabricación y distribución de bebidas saludables, que realizan productos 100% naturales. Zumos Palma pertenece a grupo Toksöz, con presencia en 20 países.

Su objetivo es duplicar su presencia en mercados internacionales, para lo que necesitaban tener todos los sistemas tecnológicos a la vanguardia. Su objetivo de implantación era digitalizar los procesos de negocio que optimizaran sus negocios. Eligieron a Seidor por su experiencia y profesionalidad a la hora de gestionar los proyectos.

Los beneficios de la implementación de soluciones llevada a cabo por SEIDOR fueron inmediatos, aumentando la cuota de mercado de la compañía y optimizando sus procesos de negocio, gracias a los módulos de Material Requirement Planning (MRP) y Warehouse Management (WM) del SAP ERP.

"Elegimos SEIDOR para implantar estas nuevas funcionalidades porque nuestra confianza se basó, principalmente, en la experiencia que tiene en el sector y por la profesionalidad a la hora de gestionar este tipo de proyectos." (Seidor, 2018).

Evaluación:

1. ¿Cuáles son las funciones básicas de la administración de las organizaciones?
 - a. Análisis, gestión de recursos y planificación de acciones
 - b. Gestión de información, planificación de acciones y determinación de objetivos
 - c. Determinación de objetivos, planificación de acciones, identificación y gestión de recursos.
2. ¿Qué ISO promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para poder desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de calidad?
 - a. ISO 9000
 - b. ISO 9660
 - c. ISO 9001
3. ¿Qué objetivos cumplen los SI?
 - a. Automatizar los modelos operativos, proporcionar información de apoyo a la toma de decisiones, lograr ventajas competitivas a través de su implementación y uso.
 - b. Análisis y gestión de recursos
 - c. Gestión de información
4. Es una compañía global que pertenece a DG Holding Group con más de 65 años de experiencia en el sector de la construcción. Además, es especialista en el desarrollo, conservación y mantenimiento de infraestructuras y pionera mundial en gestión de concesiones:
 - a. ASCH CONINTELISIS
 - b. MUEBLEMEX CON SOFTLAND
 - c. CANON EN MÉXICO CONGENEXUS
5. Fue el crecimiento desmedido de información financiera, desabasto de inventarios entre otros; gracias a la facilidad y flexibilidad que Softland ERP les proporciono ayudo a optimizar procesos, contar con información oportuna y veraz en los temas financieros:
 - a. ASCH CONINTELISIS
 - b. MUEBLEMEX CON SOFTLAND
 - c. Canon en México Congenexus

6. Se dedica a la importación y comercialización de los productos tales como cámaras digitales, vídeos, impresoras multifuncionales, calculadoras y copiadoras personales. Cuenta con una extensa línea de productos y soluciones digitales que permiten tanto al usuario final como a empresas capturar, almacenar y distribuir información e imágenes:
 - a. ZUMOSOL CON SEIDOR
 - b. CANON EN MÉXICO CONGENEXUS
 - c. POLINDUSTRIACON INFO
7. Es una empresa guatemalteca dedicada a la elaboración de empaques, ha logrado grandes beneficios con el uso del ERP Infor VISUAL. La venta e implementación fue realizada por VISUAL Knowledge Centro América S.A., Gold Channel Partner de Infor, con buenos resultados:
 - a. ZUMOSOL CON SEIDOR
 - b. POLINDUSTRIACON INFO
 - c. Canon en México Congenexus
8. Es la empresa referente en la fabricación y distribución de bebidas saludables, que realizan productos 100% naturales. Zumos Palma pertenece a grupo Toksöz, con presencia en 20 países:
 - a. ZUMOSOL CON SEIDOR
 - b. Polindustriacon Info
 - c. Canon en México
9. Automatizar los procesos operativos, proporcionar información de apoyo a la toma de decisiones ¿son objetivos cumplidos por los sistemas de información?
 - a. VERDADERO
 - b. Falso
10. El nivel operacional es aquel que comprende los procesos vitales que aseguran el funcionamiento diario de la organización:
 - a. VERDADERO
 - b. Falso

Respuestas:

1. C
2. C
3. A
4. A
5. B
6. B
7. B
8. A
9. A
10. A

Referencias:

Auriboxtraining Niveles organizacionales. (2017, 27 diciembre). <https://bit.ly/3ktKo7L>

Agurto, C. (2014). Sistema de Gestión de Calidad del área de recursos humanos de la empresa ADEN EIRL. Link: <https://bit.ly/3s2WijI>

Alles, M. (2012). Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer. 1ª ed. - Buenos Aires: Granica, 2012. ISBN 978-950-641-620-1

Chiavenato, I. (2007). Administración de los recursos humanos. Octava Edición. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V ISBN 958-41-0037-8

Chica, N., 2022. *El área informática en las organizaciones*. [en línea] Es.slideshare.net. Disponible en: < <https://bit.ly/3kxKWcB> > [Consultado el 15 de abril de 2022].

Dolan, S. (2003). La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI. Madrid: McGraw-Hill.

Santoyo, F., Murguía, D., López-Espinoza, A., Santoyo, E. (2013). Comportamiento y organización. Implementación del sistema de gestión de la calidad 5 S'S. Diversitas: Perspectivas en Psicología vol.9 no.2 Bogotá July/Dec. 2013. Scielo. <https://bit.ly/3OHAYbr>

García Tenorio, J. (2007). Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Thomson. Link: <https://bit.ly/38vA24p>

GeneXus. (2010, 21 junio). Genexus. <https://bit.ly/36ZA2ZY>

González, R. (2005). Creando valor con la gente. México: Norma. Link: <https://bit.ly/38vA24p>

I. (2021, 20 septiembre). Conoce nuestro caso de éxito | ASCH | Intelisis ERP [Vídeo]. YouTube. <https://bit.ly/3OPfkNG>

Visual Knowledge. (2018, 16 marzo). Caso Éxito Infor ERP Polindustrias [Vídeo]. YouTube. <https://bit.ly/38Cl3Wd>

LH, M., 2019. Importancia de la informatica en la administracion . [en línea] euroinnova. Disponible en: <https://bit.ly/38lxbFe> [Consultado el 15 de abril de 2022].

Montoya, C., y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 20, núm. 2, pp. 1-20, 2016. Universidad Nacional de Misiones. <https://bit.ly/3s3B4f2>

Softland. (2021, 26 abril). Mueblemex Caso de Éxito | Softland México [Vídeo]. YouTube. <https://bit.ly/3KvkFWT>

Ortíz Cancino, J., Rendón Morales, M., & Atehortúa Ramírez, J. (2012). Score de competencias: cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "Score" asociado a los procesos clave de su negocio. Madrid: Palibrio. Link: <https://bit.ly/38vA24p>

Rovira, C. (2011). Implementación de sistemas de gestión. <https://bit.ly/3OHaYbr>

Seidor. (2018, 6 noviembre). Caso de éxito - Zumosol – SAP ERP [Vídeo]. YouTube. <https://bit.ly/3vQm0m4>

UNIDAD V: ADMINISTRACION SOCIAL Y LAS REDES DE TRABAJO.**Objetivo:**

Identificar las mejores prácticas para la consolidación de redes de trabajo y asociaciones que permiten el desarrollo del capital humano.

Título del artículo:**5.1 Definición de redes de trabajo**

Al proceso de desarrollar y activar las relaciones para hacer crecer un negocio, mejorar el conocimiento y expandir la esfera de influencia en una organización, se le conoce como redes de trabajo. Estas redes pueden brindar una serie de beneficios a las empresas, ya que implica reunirse, conocer e interactuar con personas que comparten intereses similares, haciendo que las personas dentro de una organización se puedan ayudar mutuamente.

En la actualidad, las posibilidades de impactar desde el trabajo que cada individuo desempeña son enormes. No obstante, muchas empresas han adoptado también la filosofía de sumar sus esfuerzos para alcanzar dicho objetivo. Parte de esta filosofía consiste en observar resultados a través de los llamados “productos terminados,” generados en tiempo y forma. Un medio para hacerlo es creando redes de trabajo.

La formación de las redes de trabajo se distinguen de los demás tipos de equipos de trabajo, ya que los diseños de sus estructuras organizacionales, tienden a ser más horizontales; siguen el flujo natural de los procesos de trabajo, tienen menos divisiones o fronteras entre departamentos y un número menor de niveles jerárquicos lo que les permite estar organizada por procesos y no por funciones, concentrándose en el último fin para el cual fue creada la empresa, además que apoyan su operación en avanzados sistemas de información como apoyo a sus procesos.

No obstante, N, citado en Silva & Ferrer (2012), destaca que cuando la efectividad de los equipos de trabajo que funcionan bajo red no es la esperada, expresan que hay que hacer cambios rápidos para mejorarla. Usualmente, esto es provocado por la existencia de retos muy demandantes de las organizaciones. En estos casos, este tipo de equipo tiene que reaccionar rápidamente. En relación con ello, dichos cambios se enfocan en los resultados ya que su foco son los proyectos del negocio e identificar cómo los elementos del trabajo en equipo facilitan o inhiben su logro.

Desafortunadamente, algunas personas, sobre todo en el ámbito profesional, prefieren reservarse el derecho de compartir, suelen trabajar sin un equipo y fuera de este “sistema estratégico” que les facilite su labor y les refuerce su impacto en el servicio que prestan. Los equipos o redes de trabajo permiten fortalecer las fuerzas y recursos para alcanzar logros, pero con ello, también la filosofía de que el compartir ideas, proyectos, metas hacia un fin común, permite llegar más lejos que a la inversa.

Existen algunas características generales que debe tener una red de trabajo, entre las cuales se encuentran:

- Dinámica de relaciones: Las redes se forman cuando se relacionan dos o más individuos para intercambiar información para así progresar en el desarrollo de su labor.
- Conjunto de instituciones interdependientes: Son un grupo de instituciones interdependientes que están comprometidas a buscar un objetivo común, porque ninguna de ellas podría lograr sus propios propósitos si no aporta al éxito de las demás.
- Finalidad: Constituir y mantener una cooperación eficiente entre organizaciones empresariales, compartiendo recursos, habilidades, experiencia, información y conocimientos técnicos.
- Líneas de comunicación: Cada grupo o persona en la red tiene algo único y especial que aportar a diferentes partes del proceso.
- Valores compartidos: Los objetivos comunes y los puntos de vista similares son los que conservan unidas las redes de trabajo. Cada miembro contribuye a la red de trabajo de sus particulares y propios conocimientos, recursos y experiencias, sin necesidad de afectar drásticamente sus características propias e independencia.

Título del artículo:

5.2 Características de las asociaciones (redes de capital humano)

Características de las asociaciones (redes de capital humano)

Las Asociaciones son agrupaciones de personas físicas o jurídicas legalmente constituidas, que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para conseguir unas finalidades lícitas, comunes, de interés general o particular, y que se dotan de unos Estatutos que rigen su funcionamiento. De esta forma, las Asociaciones se constituyen como organizaciones

privadas que pueden perseguir fines sociales, de interés para la sociedad o sólo particulares. (Kalkan, Bozkurt y Arman, 2014).

Estructura organizacional

Este recurso es uno de los cimientos de las empresas y se considera incluso una estrategia (Kalkan, Bozkurt y Arman, 2014), puesto que de ella depende la formación de una cultura organizacional basada en valores, creencias y principios para el fomento de ideas e innovaciones, que impactan en forma directa en los trabajadores y el capital humano. De esta forma, las empresas que desean innovar para tener acceso a un mayor mercado se caracterizan por motivar la participación de sus miembros y sus colaboradores hacia la innovación. (Villegas et al., 2016).

Capital humano

Por su parte, el capital humano está formado por las competencias intelectuales y las destrezas de las personas que producen riqueza y valor en las organizaciones. En dicho recurso recaen los esfuerzos de las empresas para innovar, puesto que al articular otros recursos organizacionales los activos humanos pueden crear con mayor facilidad nuevos bienes y servicios. Para ello es imprescindible el papel que realizan las empresas para proporcionar formación y nuevos conocimientos, lograr la motivación de las personas y desenvolver las habilidades productivas (Pasban y Nojedeh, 2016).

Lee, Hallak y Sardeshmukh (2016) muestran que el nivel de capital humano basado en la experiencia empresarial y la educación de los restauranteros tiene una relación con el rendimiento y las actividades de innovación. A la par, Eriksen (2015) observa que tanto la participación como la experiencia de las empresas y los clientes se complementan para el desarrollo de ideas viables a ser innovaciones. En otro estudio Lee, Hallak y Sardeshmukh (2016) indican que las principales estrategias para generar ideas son el monitoreo de los competidores y la retroalimentación de los clientes, puesto que las empresas aprenden a conocer lo que hacen otros y les ayudan a modificar los bienes y servicios existentes a través de innovaciones incrementales. Sin embargo, también se identifica que la resistencia al cambio, la comercialización y la concientización pública de las innovaciones son de las barreras más comunes, porque la formación de los empleados y la creación de una estructura organizacional y cultura centrada en la innovación son retos con los que se enfrentan los restaurantes.

Aunado con lo anterior, Jogaratnam (2017) señala que el capital humano, la disposición del mercado y la orientación empresarial sirven como recursos intangibles que pueden aumentar la posición competitiva y mejorar el rendimiento de los restaurantes independientes. Además, sus resultados apoyan la idea de que el nexo entre los recursos de la organización y el desempeño es más complejo de lo que podría ser un vínculo directo y lineal puesto que parece ser una forma de aprovechar, explotar y desplegar de manera efectiva un conjunto de recursos y capacidades para lograr una ventaja posicional.

Redes de colaboración

En general, las empresas no poseen todos los recursos que son necesarios para obtener un elevado desempeño de sus tareas de innovación. Ante lo anterior se suman los de carácter interactivo, tal como son las redes de colaboración, consideradas una de las principales vías para acceder a la experiencia de otras organizaciones respecto a sus actividades de innovación. A partir de estas alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación, las empresas establecen puentes con otros agentes generadores de innovación. Las empresas con menos recursos y poca influencia en el mercado innovan en forma más efectiva a través de redes de colaboración, lo que constituye un instrumento para que las organizaciones, en conjunto con centros de investigación, universidades y otras entidades, desenvuelvan mecanismos que les permitan el desarrollo de nuevos productos y servicios, al mismo tiempo que les posibilitan disponer de un abanico más amplio de recursos, activos, conocimientos y capacidades (Antolín-López, Martínez-del Río y Céspedes-Lorente, 2016). A través de las redes de colaboración se busca mejorar el desempeño de la estructura organizacional y del capital humano, al desarrollar capacidades centradas en la innovación.

Título del artículo:

5.3 Descripción de la evolución de los sistemas expertos de apoyo a las redes de formación de talento humano en las organizaciones.

¿Capital o talento humano?

Verifica en el mundo la consistencia de la unidad entre desarrollo del conocimiento y progreso material, asumiendo por supuesto, desde una perspectiva crítica, este concepto de progreso como algo relativo, se desarrolla en un macro creciente y vertiginoso de acumulación por parte de agencias especializadas, la sociedad del conocimiento y su expediente de base, el conocimiento, son vitales para esta nueva economía, para esta mundialización del comercio y del intercambio de bienes y la consecuente globalización (Cañibano et al., 2009).

Después de esta aclaración e ilustración necesarias, se puede afirmar que el orden económico mundial impuesto por dicha globalización, unido al nuevo paradigma productivo denominado por

algunos como Mentefactura en contraposición al de Manufactura que se vivió hasta la década de los 80 y cuyas principales características se pueden observar en la figura 1; conduce a una noción de “capital humano” representado en los trabajadores especializados o super-especializados, polivalentes o integradores; operarios o analistas simbólicos y constituidos en el activo más valioso de las organizaciones, de acuerdo al concepto de los especialistas más sobresalientes de la economía posmoderna (Villareal et al., 2003).

El talento humano como modelo de desarrollo económico

Se reconoce hoy que es rentable para las empresas y en general, para el desarrollo económico de una sociedad, invertir en la capacitación y en la educación de los empleados. El nivel de educación asociado a la potenciación del talento humano es el fundamento del despliegue económico de países como Japón, Corea del Sur y China. Estos países basaron su transformación en el modelo económico del crecimiento basado en las exportaciones, aplicado en primer lugar por Japón y luego por los demás. Las estrategias utilizadas fueron las siguientes:

- Los gobiernos de estos países asiáticos incentivaron políticas económicas que primero afianzarán el mercado interno, para en una fase posterior, competir en el escenario internacional.
- Los gobiernos proporcionaron créditos que estaban destinados al desarrollo del tipo de industria específico que necesitaba el país. Por ejemplo, en ciertas épocas los japoneses y los coreanos financiaron a las industrias nacionales automotriz, naval y química.
- Los gobiernos se propusieron establecer metas de exportación de productos específicos.
- Aumento de una fuerza laboral especializada, tomando en consideración el reto de que históricamente Japón, Corea del Sur y China han sido sociedades “feudalizadas”, dado que sus economías eran básicamente agrarias. Para transformar esta realidad económica, se hicieron avances en los niveles educativos mediante la universalidad de la educación primaria y un amplio acceso a la educación secundaria. Con respecto a la educación universitaria, se focalizó la financiación de los programas que brindaban formación científica y tecnológica. Igualmente, importaron profesores del exterior o becaron a sus alumnos para que se perfeccionaran en el extranjero. (Cañibano et al., 2009).

Algunos aspectos sobre la formación del talento humano

La formación del talento humano hace referencia a todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los empleados que hacen parte de una organización. Es un medio relevante para la planeación de los proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de las posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad.

La capacitación de los empleados se transforma en la función social más importante de la empresa, ya que persigue que los capacitados adquieran las competencias cognitivas y socio - afectivas necesarias para utilizar las capacidades existentes y poner en movimiento los recursos de la empresa, lo que posibilita a las personas para que desarrollen su potencialidad creadora en beneficio tanto del trabajador como de la organización. (Mejía, Montoya, 2010, p. 21-36).

Título del artículo:

5.4 Casos de éxito

5.4.1 Huawei.

Huawei (2022) cuenta con una estructura de gobernanza interna bien desarrollada, en la que todos sus órganos tienen una autoridad y responsabilidades claras y específicas, pero que funcionan con controles y equilibrios. Esto crea un ciclo cerrado de autoridad y logra una sucesión racional y cíclica de la misma. El destino de Huawei no puede estar ligado a una sola persona u organismo y deben seguir un modelo de liderazgo colectivo. Este modelo se crea sobre la base de valores comunes, responsabilidad centrada, autoridad democrática centralizada, controles, contrapesos y crecimiento por autorreflexión.

Además, la compañía se mantiene centrada en los clientes; ellos inspiran la dedicación y mejora continua de su estructura de gobernanza, organizaciones, procesos y sistemas de evaluación para mantener un crecimiento rentable a largo plazo.

El Consejo de Accionistas es el órgano de autoridad de la empresa. Toma decisiones sobre cuestiones importantes como la ampliación de capital de la organización, la distribución de beneficios y la selección de los miembros del Consejo de Administración/Consejo de Supervisión.

El Consejo de Administración es el máximo órgano responsable de la estrategia corporativa, la gestión de las operaciones y la satisfacción del cliente. La misión del Consejo de Administración es dirigir la empresa; ejerce el poder de decisión sobre la estrategia corporativa y la gestión de las operaciones y garantiza la protección de los intereses de los clientes y accionistas.

El Consejo de Administración y su Comité Ejecutivo están dirigidos por presidentes rotativos. Durante su mandato, los presidentes rotativos actúan como los líderes de la empresa.

Las principales responsabilidades del Consejo de Supervisión incluyen la inspección del cumplimiento de las responsabilidades de los miembros del Comité de Dirección y de Alta Dirección, el control de la situación operativa y financiera de la empresa y la supervisión del cumplimiento de las normas.

5.4.2 Netflix

Los principales objetivos de las operaciones se relacionan con el desenvolvimiento de la empresa y como esta hace llegar su servicio final a los clientes mediante un buen manejo de los procedimientos y decisiones que conlleva. Las operaciones buscan que el servicio que se entrega sea de buena calidad y tenga un valor meritorio de acuerdo con cómo se presenta y a cuánto se ofrece al público. Netflix busca que su todas sus áreas y trabajadores estén en constante comunicación acerca de sus fallas, mejoras, objetivos y el trabajo que se realiza en cada uno de

sus departamentos para crear cada vez un servicio de mejor calidad. Analizan que todo esté de acuerdo con lo planificado y que la productividad sea elevada para tener menores costos a largo plazo, procurando mantener su posición dentro del competitivo mercado de plataformas streaming. (Morales, A 2020).

Netflix es en su mayoría una organización de servicio privado de tipo puro. Los servicios son un conjunto de actividades que produce una empresa cuyo objetivo es satisfacer las necesidades del cliente, sin la necesidad de ofrecer un producto tangible. Si bien es cierto, hay opción de que descargar el contenido que nos guste, no cambia el hecho que no sea un híbrido y si un servicio un puro, perecedero y que normalmente no se puede inventariar.

Netflix es una de las empresas que ha revolucionado el mundo de los Recursos Humanos por su cultura organizacional, por sus valores y su forma de atraer el talento. Una de las principales funciones de la empresa es lograr que los miembros que la conforman apoyen al cumplimiento de sus metas u objetivos, por lo cual, es necesario que se encuentre la cantidad exacta de los mejores empleados para cada puesto de trabajo y que estos tengan el mejor desempeño en sus tareas asignadas para alcanzar los fines de la empresa.

5.4.3 Grupo Bimbo.

En Grupo Bimbo (2022), contamos con un modelo de gestión, con el objetivo de tener mecanismos definidos que mantengan los procesos actualizados a través del tiempo y que ayuden a la mejora continua de los mismos. El modelo traduce nuestra forma de ser y de generar valor y responde a la filosofía de Grupo Bimbo: “ser una empresa altamente productiva y plenamente humana”.

El modelo Grupo Bimbo establece 10 sistemas y procesos dentro del sistema, de los cuales se desprende un mapeo de actividades generales y compendios. Para cada uno de ellos se definen estándares, la metodología, reglas de negocio y procedimientos generales.

El desempeño de los sistemas y procesos es medido a través de un manual de indicadores. Posteriormente, analizamos los datos obtenidos y generamos un ranking por organización, además de llevar a cabo una supervisión sistemática, donde evaluamos el apego a los procesos.

Las metodologías empleadas para la mejora de procesos son:

Sistema Lean Grupo Bimbo. Es una forma de pensar y trabajar para ser competitivos y ágiles transformando lo que hacemos todos los días para generar valor. Su enfoque se centra en la eliminación de sobrecarga y desperdicios y la reducción de variabilidad.

Gestión de riesgos. Es el proceso mediante el cual, de manera ordenada, se establece el cumplimiento de los controles que mitigan los riesgos.

Planeación: establecer estrategias y lineamientos generales de Grupo Bimbo y nuestras Organizaciones para generar los planes de negocio y el seguimiento de su cumplimiento para el logro de la misión y la visión del Grupo.

Innovación de productos: entender, traducir y anticipar las necesidades de los consumidores para su satisfacción y bienestar, a través de productos que agreguen valor, diferenciación y relevancia, permitiéndonos mantener el liderazgo en el sector alimenticio. Se definen los procesos de: Ideación, Organización de conceptos, Factibilidad, Desarrollo, Escalamiento, Implementación y Evaluación de desempeño.

Administración y finanzas: administrar eficientemente los recursos financieros para contribuir con una empresa sólida, preparando información financiera que facilite la toma de decisiones para el cumplimiento de la estrategia y objetivos del Grupo, promoviendo un ambiente de control en los procesos, mediante la administración de riesgos y cumplimiento de las legislaciones.

Evaluación:

1. Capital o Talento Humano está definido como:
 - a. Consistencia de la unidad entre el desarrollo del conocimiento y progreso material desde una perspectiva crítica.
 - b. relación dentro de los componentes de la empresa, y de esta forma se desean innovar para tener acceso a un mayor mercado
 - c. competencias intelectuales y las destrezas de las personas que producen riquezas y valor en las organizaciones
2. Sistema de medición y avance de la productividad (Simapro) pertenece a:
 - a. Sistema de aprendizaje permanente integral e incluyente de las organizaciones focalizando hacia el logro de los objetivos.
 - b. Aplicación de la capacitación por competencia
 - c. Dinámica de relaciones
3. Talento Humano como modelo de desarrollo económico pertenece a:
 - a. Valores compartidos
 - b. Nivel de educación asociado a la potenciación del talento humano, fundamento de despliegue económico de países.
 - c. Dinámica de relaciones
4. La guía de autoformación y evaluación consiste en:
 - a. Líneas de comunicación
 - b. Dinámica de relaciones
 - c. Diseño y aplicación de la capacitación por competencias.

5. El módulo Formativo es la:
 - a. Herramienta básica en el diseño y aplicación de la capacitación por competencias.
 - b. Aplicación de la capacitación por competencia
 - c. Dinámica de relaciones
6. Las redes se forman cuando se relacionan dos o más individuos para intercambiar información para así progresar en el desarrollo de su labor:
 - a. Valores compartidos
 - b. Líneas de comunicación
 - c. Dinámica de relaciones.
7. Los objetivos comunes y los puntos de vista similares son los que conservan unidas las redes de trabajo. Cada miembro contribuye a la red de trabajo de sus particulares y propios conocimientos, recursos y experiencias, sin necesidad de afectar drásticamente sus características propias e independencia:
 - a. Valores compartidos.
 - b. Líneas de comunicación
 - c. Dinámica de relaciones
8. Son un grupo de instituciones interdependientes que están comprometidas a buscar un objetivo común, porque ninguna de ellas podría lograr sus propios propósitos si no aporta al éxito de las demás:
 - a. Valores compartidos
 - b. Líneas de comunicación
 - c. Conjunto de instituciones interdependientes
9. Cada grupo o persona en la red tiene algo único y especial que aportar a diferentes partes del proceso:
 - a. Valores compartidos
 - b. Líneas de comunicación
 - c. Dinámica de relaciones
10. Constituir y mantener una cooperación eficiente entre organizaciones empresariales, compartiendo recursos, habilidades, experiencia, información y conocimientos técnicos:
 - a. Finalidad
 - b. Valores compartidos
 - c. Líneas de comunicación

Respuestas:

1. A
2. A
3. B
4. C

- 5. A
- 6. C
- 7. A
- 8. C
- 9. B
- 10. A

Referencias:

Antolín-López, R., Martínez-del Río, J., y Céspedes-Lorente, J. (2016). Fomentando la innovación de producto en las empresas nuevas: ¿qué instrumentos públicos son más efectivos? *European Research on Management and Business Economics*, 22(1), 38-46. DOI: 10.1016/j.iedee.2015.05.002

Bimbo, Modelo de gestión, de G4-DMA SALUD Y SEGURIDAD DE LOS CLIENTES <https://acortar.link/Ju4u6j>

Crear-Empresas.com. (2014, 23 abril). Características, principios y requisitos de las Asociaciones. Crear-Empresas. <https://n9.cl/siy7r>

Delgado-cruz, a., Elva Esther Vargas Martínez, rodríguez-torres, f., & Juan Manuel Montes-Hincapié. (2018). estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración: determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes. *ad-minister*, 32, 5–28. <https://www.redalyc.org/journal/3223/322357101001/html/>

Eriksen, S. N. (2015). Experience innovation for small food and tourism firms. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15(1), 83-97. DOI: 10.1080/15022250.2015.1060721

Huawei. (2022). Gobernanza corporativa. de Huawei Technologies Co., Ltd. <https://acortar.link/9me8zJ>

Morales,A Chuquivigue. (Julio,2020). Trabajo Integrador (NETFLIX),.de Universidad de Lima Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas Carrera de Administración, de <https://acortar.link/637TeC>

GARCÍA, G. (2001). La formación: una moneda con sus dos caras. En: Folletos gerenciales, Año V, No. 7, julio, CCED, MES. Ciudad de La Habana. <https://bit.ly/3FMEyrH>

Arnau Gomis Palau. (2021, June 26). Capital Humano: [Constitución, Función, Características y Desarrollo]. Autorizado Red. <https://www.autorizadored.es/emprender/capital-humano/>

Huawei. (2022). *Gobernanza corporativa de Huawei Technologies Co., Ltd.* <https://acortar.link/9me8zJ>

Jogaratnam, G. (2017). *The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry.* *International Journal of Hospitality Management*, 60, 104-113. DOI: 10.1016/j.ijhm.2016.10.002

Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç., & Arman, M. (2014). *The impacts of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance.* *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 700-707. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.09.025

Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2016b). *Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model.* *Tourism Management*, 53, 215-228. DOI: 10.1016/j.tourman.2015.09.017

MEJÍA, A.; MONTOYA, A., *Capacitación integral del talento humano por competencias, orientada hacia la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo*, Cali (Colombia), Universidad San Buenaventura, 2010, ISBN 9588436532, p. 21-36 <https://bit.ly/3MI1lql>

Mejía-Giraldo, A. (s. f.). *El factor del talento humano en las organizaciones.* SciELO. Recuperado 14 de mayo de 2021, de <https://bit.ly/3laUhHw>

Pasban, M., & Nojedeh, S. H. (2016). *A review of the role of human capital in the organization.* *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 249-253. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.09.032

Villegas, G. C., Montes, J. M., y López, Ó. H. (2016). *Predictores de la capacidad de innovación en las organizaciones.* *Revisión sistemática de literatura. Espacios*, 37(9), 3. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a16v37n09/16370903.html>

Corvo, H. S. (2021). *Redes de trabajo.* Lifered. Geraadpleegd. <https://bit.ly/3vspNaa>

HayGroup. (2004). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos.* Ediciones DEUSTO S.A. España. <https://bit.ly/3y3jcod>

Ojeda García, A. (2011). *Las redes de trabajo: Una estrategia para fortalecer la productividad en tiempos modernos.* *Psicología Iberoamericana*, 19(1), 5-7. <https://bit.ly/3vMxC9m>

Silva, L. J. T., & Ferrer, J. T. D. (2012). *Pensamiento estratégico y redes de trabajo: dos enfoques vigentes de las organizaciones que aprenden.* *Omnia*, 18(1), 84-94. <https://bit.ly/3vsOiUu>

Vargas Zúñiga, Fernando. La formación por competencias. Instrumento para incrementar la empleabilidad. <https://bit.ly/3FQYcDc>

VILLAREAL, R.; DE VILLAREAL, R., CECIC - Centro de Capital Intelectual y Competitividad. Novedades CECIC, Ciudad de México, Universidad Autónoma de México, 2003, ISBN 970-32-3532-8, pp. 323-336. <https://bit.ly/3wvmlB3>

ANEXOS

Unidad I

Tabla 2. Precursores de la Teoría General de Sistemas.

PRECURSOR	AÑO	DESCRIPCIÓN
Ludwig Von Bertalanffy	1901-1972	El notable biólogo Ludwig Von Bertalanffy concibió una explicación de la vida y la naturaleza desde la biología, planteándola como un sistema complejo sujeto a interacciones y dinámicas, que más tarde trasladó al análisis de la realidad social bajo el nombre de "teoría general de sistemas"
Norbert Wiener	1894-1964	Fue un matemático estadounidense, conocido como el padre de la cibernética. Él pensaba que el cuerpo humano puede estudiarse como una "máquina" con complejos sistemas de control de información, que regulan la temperatura, el agua en el organismo, al tiempo que está formado de un poderoso sistema de comunicaciones eléctricas y químicas, que son, respectivamente, los sistemas nervioso y hormonal.
Herbert Simón	1916-2001	Simón fue pionero en investigación sobre la forma en que deben tomarse decisiones en organizaciones económicas complejas (empresas públicas, multinacionales, etc.) en la cual, en contra de la concepción clásica sobre la existencia de unos responsables en tomar decisiones que conocen todas las opciones, elabora un modelo o proceso racional de adopción de decisiones.
Norbert Wiener	1948	Fue un matemático estadounidense, conocido como el fundador de la cibernética. Acuñó el término en su libro Cibernética o el control y comunicación en animales y máquinas, publicado en 1948. Durante la Segunda Guerra Mundial trabajó en el control de artillería, lo que le animó a hacer síntesis de sus intereses por la teoría de la comunicación en la cibernética.
Köhler		Planteó el postulado de una teoría de los sistemas encaminada a elaborar las propiedades más generales de los sistemas inorgánicos, en comparación con los orgánicos, hasta cierto punto.

Lotka	1925	Que fue el que más se acercó hacia la teoría con sistemas abiertos en una de sus publicaciones; Lotka se ocupó de un concepto general de los sistemas (sin restringirse como Köhler a sistemas de la física), interesado en problemas de poblaciones más que en problemas biológicos de organismos individuales. Concibió las comunidades como sistemas, sin dejar de ver en el individuo una suma de células.
John Von Neumann	1903-1957	Matemático, padre fundador en los dominios de la teoría ergódica, teoría de jurgos, lógica cuántica, la computadora digital, autómata celular y sistemas auto reproducibles.
Claude Elwood Shannon	1916-2001	Fundador de la teoría de la información.

Fuente: Elaboración propia con datos de IDOCPUB (2021) y UDEC (2016)

Unidad II

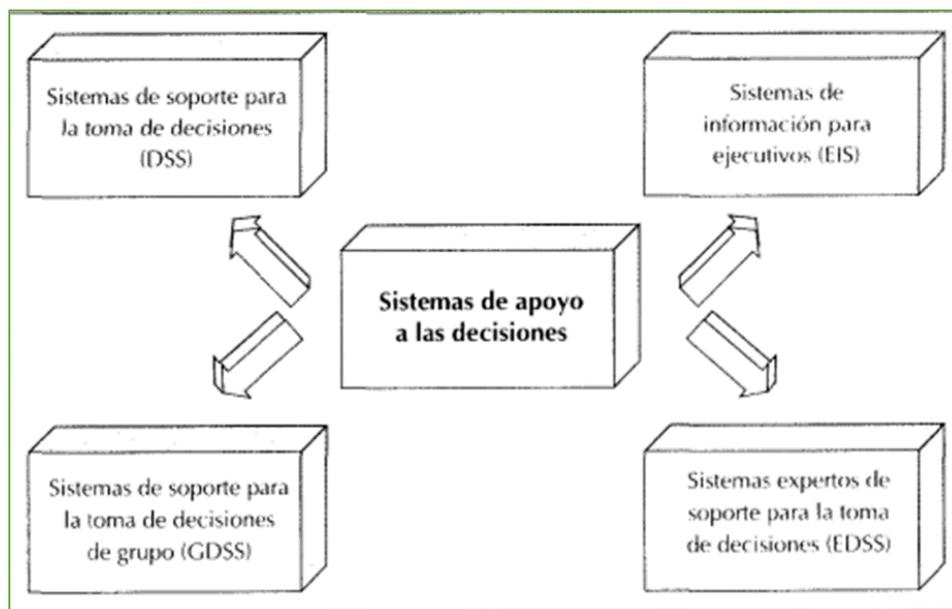


Figura 1. Sistemas de apoyo a las decisiones.

Fuente: Cohen & Asín (2000)

Unidad III

Tabla 3. Ejemplos de determinación de capital social

Esfuerzo de determinación siguiendo la estrategia de agregación o aglomeración de atributos.	Contexto de la iniciativa del capital social del banco mundial.
--	---

Durston (1999) el capital social “hace referencia a las normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, en las comunidades y en la sociedad en su conjunto”. También Putnam y sus asociados (1993: 167) pueden incluirse en este segundo grupo; como ya vimos, para ellos el capital social refiere a “ciertos aspectos de la organización social tales como confianza, normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad”4.

Con esto, se acaba proponiendo la unificación del campo del capital social mediante yuxtaposición y agregación de atributos y/o correlatos -lo que, a nuestro juicio, más contribuye a confundir el campo que a aclararlo. Habría que decir que, en el plano conceptual, sucede algo parecido con los intentos de varios estudiosos vinculados con la Iniciativa del Capital Social del Banco Mundial de convencer a los lectores que el capital social es realmente capital y no una analogía o metáfora útil para referirse a su carácter de recursos eventualmente positivos a los que pueden recurrir los individuos (Grootaert y van Bastelaer, 2001; Sörensen, 2000).

Fuente: (Coleman, 1988 citado por Bolívar et. al, 2009)

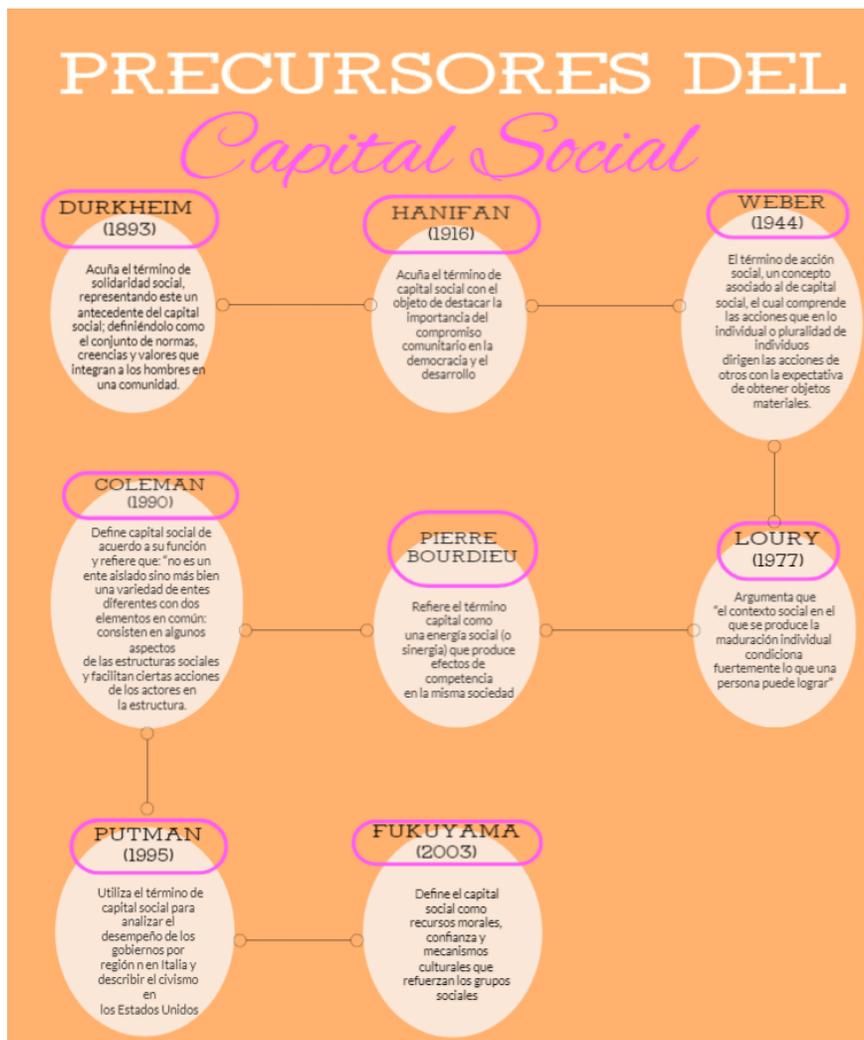


Figura 3. Precursores del Capital Social.

Fuente: Elaboración propia con datos de REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES.

De la definición de Hanifan (1916):	De la tipología de acción social de Weber (1944)	De la definición de Bourdieu (1980):	De la definición de Coleman (1990):	De la definición de Putman (1995):
<ul style="list-style-type: none"> -Sustancias tangibles -Buena voluntad -Compañerismo,- -Simpatía mutua -Las relaciones sociales -Grupo de personas -Familias -Unidad social -Acumulación de capital -Beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> -Dirección al logro de fines -Valores compartidos -Afectos y sentimientos entre los actores -Asociada a la vida cotidiana -Útiles 	<ul style="list-style-type: none"> -Recursos reales o potenciales -Red duradera de relaciones -Institucionalizada -Pertenencia a un grupo -Propiedades comunes -Unidos por lazos permanentes 	<ul style="list-style-type: none"> -Entes diferentes -Aspectos de las estructuras sociales -Acciones de los actores en la estructura 	<ul style="list-style-type: none"> -Características de la organización social -Redes -Normas -Confianza social -Coordinación -Cooperación -Beneficio mutuo

Figura 4. Elementos comunes en las definiciones de capital social sugeridas en el transcurso del siglo XX.

Fuente: REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES.

Unidad IV



Figura 5. El reclutamiento y las situaciones de los candidatos.

Fuente: Chiavenato (2007).

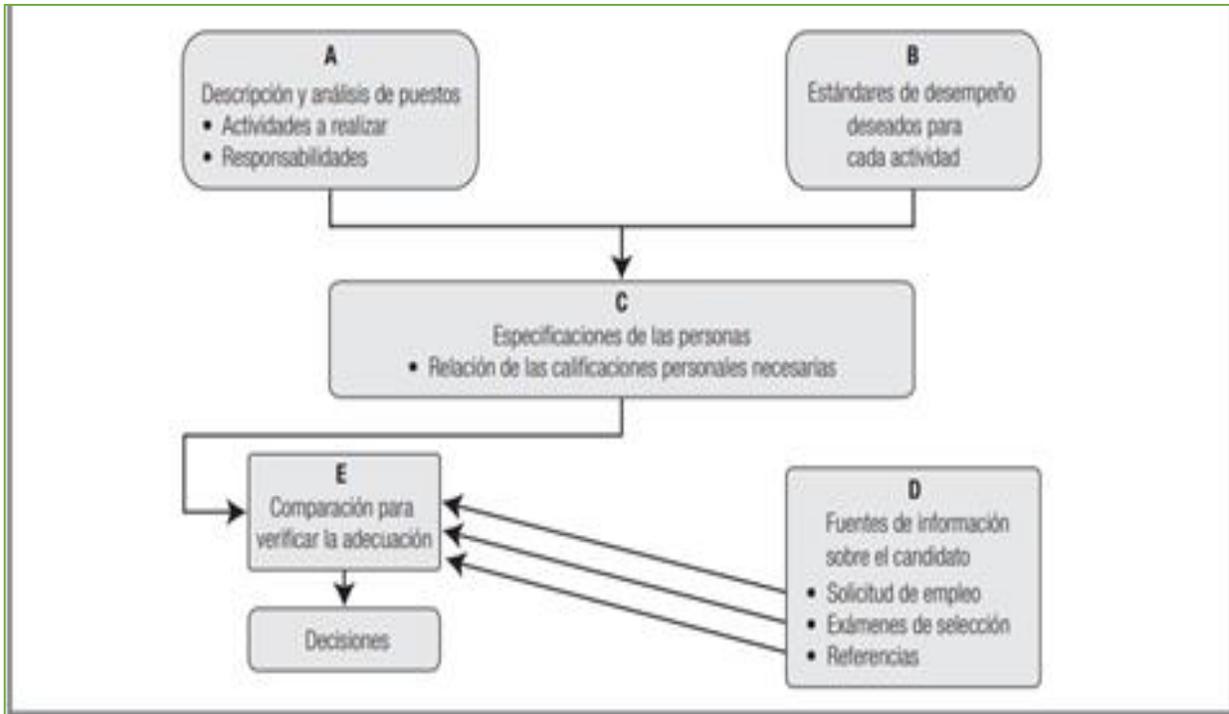


Figura 6. Proceso de selección de personal.

Fuente: Chiavenato (2007).

Unidad V

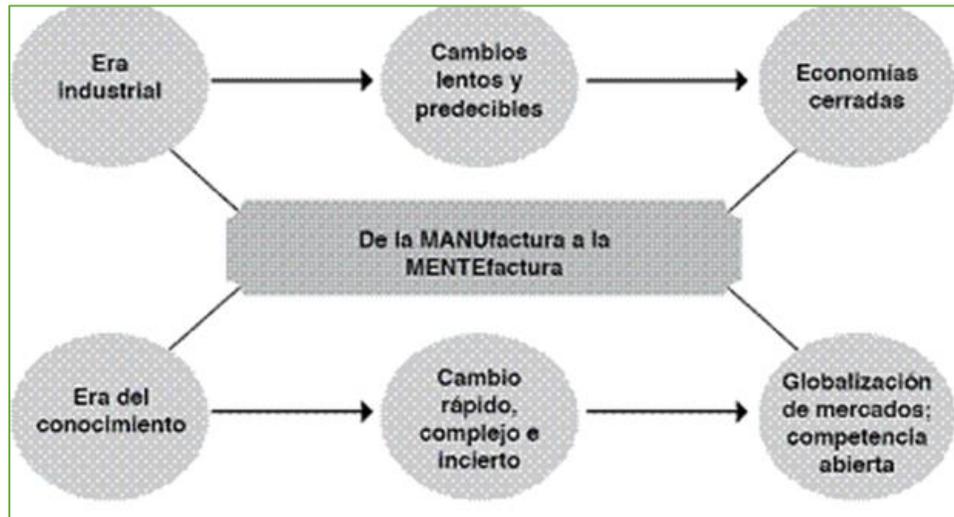


Figura 11. Evolución de en los sistemas de producción: de manufactura a mente factura.
(Villareal et al., 2003).

Tabla 4. El trabajo y la gestión del talento humano por competencias. (Mejía, Montoya, 2010, p. 21-36).

NOMBRE	DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICAS
El módulo formativo	Herramienta básica en el diseño y aplicación de la capacitación por competencias.	Facilitar un aprendizaje que conduzca a adquirir una o varias competencias identificadas previamente. Le permite la acreditación dentro de un plan curricular; que se sitúe en diferentes trayectorias de aprendizaje
La guía de autoformación y evaluación	herramienta básica en el diseño y aplicación de la capacitación por competencias.	Facilitar un aprendizaje que conduzca a adquirir una o varias competencias identificadas previamente, o que el trabajador desee adquirir, y estar en constante evaluación.
Sistema de medición y avance de la productividad (Simapro)	Sistema de aprendizaje permanente, integral e incluyente en las organizaciones, focalizado hacia el logro de los objetivos del área y de la organización en su conjunto, acordado entre todos los involucrados	Retroalimenta a la dirección sobre situaciones disfuncionales en las áreas, planteando compromisos de solución; o bien, genera oportunidades que emergen desde la posición y perspectiva de la persona que ocupa el microespacio de la ejecución de una tarea o función específica.