



Universidad
Casa Grande



Facultad de
Administración y
Ciencias Políticas

UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS

Influencia del Capital Social y Capital Humano en el Desempeño Institucional: Caso Organización Social para personas con discapacidad y en situación de vulnerabilidad

Elaborado por:

DANIELLA MELISSA MUÑOZ MENDOZA

GRADO

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:
Licenciado en Gestión de Recursos Humanos

Guayaquil, noviembre 2020



Universidad
Casa Grande



Facultad de
Administración y
Ciencias Políticas

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS

**Influencia del Capital Social y Capital
Humano en el Desempeño Institucional:
Caso OSC para personas con
discapacidad y en situación de
vulnerabilidad**

Elaborado por:

DANIELLA MELISSA MUÑOZ MENDOZA

GRADO

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Gestión de Recursos Humanos

Investigadores:

María del Carmen Zenck Huerta

Denisse Álvarez Aroca

Guayaquil, noviembre 2020

Resumen

El presente estudio tiene como propósito describir las relaciones, redes, normas de confianza y cooperación en las organizaciones de la sociedad civil (OSC) lo que resulta en la acumulación de capital social. El enfoque de la investigación es mixto, utilizando como herramientas principales el análisis documental de la fundación, una entrevista semiestructurada a la directiva de la OSC y un cuestionario para analizar la apreciación de los colaboradores. La muestra fue por conveniencia a 24 personas de la fundación.

Los resultados arrojan que las dimensiones del capital social están estrechamente ligadas a la gestión de la OSC. En base a un modelo de gestión planteado, resalta la motivación pese a obstáculos que de la mano de la confianza generada por la cabeza de la organización resulta en la consecución de objetivos. Se concluye en que el compromiso y confianza propicia un buen desempeño institucional y acumulación del capital social.

Palabras claves: Capital social, capital humano, motivación, confianza, redes.

Abstract

The purpose of this study is to describe the relationships, networks, norms of trust and cooperation in civil society organizations (CSOs) that result in the accumulation of social capital. The focus of the research is mixed, using as main tools the documentary analysis of the foundation, a semi-structured interview with the leadership of the OSC and a questionnaire to analyze the appreciation of the collaborators. The sample was for convenience to 24 people from the foundation.

The results show that the dimensions of social capital are closely linked to the management of the CSO. Based on a proposed management model, motivation stands out despite obstacles that, thanks to the trust generated by the head of the organization, results in the achievement of objectives. It is concluded that commitment and trust promote good institutional performance and accumulation of social capital.

Keywords: Social capital, human capital, motivation, trust, networks.

Tabla de Contenido

Introducción	7
Justificación	8
Antecedentes.....	9
Revisión de la literatura	12
Objetivos de Investigación	28
Diseño Metodológico	28
Resultados y Discusión.....	49
Conclusiones y Limitaciones.....	51
Referencias	53
Anexos	¡Error! Marcador no definido.

Índice de Tablas

Tabla 1	13
Tabla 2	30
Tabla 3	31
Tabla 4	33

Índice de Figuras

Figura 1	16
Figura 2	19
Figura 3	37
Figura 4	39
Figura 5	40
Figura 6	41

Figura 7	42
Figura 8	43
Figura 9	44
Figura 10	45
Figura 11	47
Figura 12	49

Nota Introductoria

El trabajo que contiene este documento integra el Proyecto Interno de Investigación-Semillero “Influencia del capital social en el desempeño institucional. El valor del capital humano y la acción colectiva en las organizaciones sociales”, propuesto y dirigido por la Investigadora María del Carmen Zenck Huerta, acompañada de la Co-investigadora Denisse Álvarez de Linch, docentes de la Universidad Casa Grande.

El objetivo de este proyecto es analizar las relaciones, redes y estrategias de vinculación, normas de confianza y cooperación al interior de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), descritos como elementos del capital social y humano, para identificar el potencial de contribución a su desempeño. El enfoque de investigación es mixto y su alcance exploratorio descriptivo a través del estudio de casos múltiple. Con los resultados obtenidos se busca proponer un modelo para la gestión eficiente de los recursos intangibles que son motivo de análisis.

Esta investigación se realiza seleccionando como caso a una organización social de Guayaquil que trabaja en ámbitos de acción relacionados con el bienestar de personas o grupos en situación de vulnerabilidad. Las técnicas de indagación que se usaron fueron el análisis documental, entrevistas semiestructuradas y una encuesta de opinión entre los miembros y voluntarios de la OSC.

Introducción

Diversos estudios e investigaciones han recalcado la importancia del capital social para el desarrollo de un país y beneficios para sus instituciones. Se analizan varias dimensiones del capital social existentes como la dimensión cognitiva y estructural en donde se llega a identificar aspectos como la cultura ética, las habilidades, los conocimientos y hasta las redes que se forman entre las personas para el intercambio de información respectiva. Está comprobado que países con mayor capital humano y poco capital social no han alcanzado resultados positivos esperados que otros países con un capital social alto, propiciando su desarrollo económico y social (Villalobos & Pedroza, 2009).

En el contexto de las organizaciones, tanto el capital físico, humano y financiero han sido reconocidos como tipos de capital utilizados para lograr beneficios económicos o atender necesidades prioritarias en el caso de aquellas que producen algún servicio de interés social. El capital social se presenta como otra forma de capital desde las relaciones que se generan dentro y fuera de las organizaciones, esencial para obtener bienestar socioemocional y adicionalmente, recursos económicos. Este trabajo se concentra en estudiar los vínculos al interior de las organizaciones sociales ecuatorianas y cómo estas coordinan su acción colectiva para lograr eficiencia.

Existen un sinnúmero de estudios realizados de Capital Social (CS), tanto a nivel de organismos como el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Comisión Económica para América Latina y el

Caribe (CEPAL) a nivel regional, donde se destacan los efectos positivos de diferentes combinaciones de capital social para lograr niveles de prosperidad y desarrollo en las comunidades o territorios analizadas. Sin embargo, a medida que se diversifican sus aplicaciones, también se requiere mayor claridad en su definición a la luz de los sujetos o niveles que observa. Tal como refiere Woolcock (2000), investigador del Banco Mundial, el hecho de que el capital social carezca de una definición y un instrumento de medición exacto, no ha impedido un análisis fructífero. En realidad, la ausencia de estos componentes es justo lo que sigue impulsando el interesante debate y la discusión productiva (López-Rodríguez & Soloaga, 2012).

Justificación

La presente investigación busca incorporar nuevos elementos a los estudios previos sobre capital social en las organizaciones ecuatorianas, en cuanto a la comprensión del beneficio de las interacciones sociales, normas de colaboración y la creación de redes entre los miembros de un colectivo u organización para fortalecer su desempeño institucional. Al generar e incrementar la confianza, se crean mejores relaciones entre personas para conseguir objetivos comunes. Las organizaciones de la sociedad civil son clave para la construcción de Capital Social debido a su involucramiento con la sociedad, la cooperación y coordinación con sus miembros y su vinculación con diferentes actores del medio. De esta forma, se busca responder las preguntas de investigación ¿Qué es lo que motiva a los colaboradores a participar en las actividades de la organización? ¿De qué forma influye la estructura de la organización en la creación de capital social?

El propósito de esta investigación es contribuir al análisis de cómo desarrollan capital social las organizaciones sociales del país. Profundizar el estudio sobre el tema

puede dotar a las OSC de herramientas y estrategias que promuevan el trabajo en red y mantener relaciones que fortalezcan la gestión del capital humano para un crecimiento sostenible en el tiempo. Al mismo tiempo, permite poder identificar las áreas críticas para proponer mejoras en la gestión de las fundaciones y obtener mejores resultados en su acción colectiva.

Se busca dimensionar el capital humano y capital social en Ecuador como factores influyentes en el desempeño y en la acción colectiva de la fundación seleccionada dentro del ámbito de acción de personas o grupos en situación de vulnerabilidad y discapacidad. Esto con la finalidad de conocer a fondo los elementos claves en la generación de confianza, reciprocidad y asociatividad dentro y fuera de las organizaciones, y así fortalecer el tejido social en beneficio de la población vulnerable y en los ámbitos de protección social, que atienden. En el contexto actual, se vive una pandemia a nivel mundial de Coronavirus que afecta al funcionamiento normal de las empresas, negocios y mucho más a las fundaciones sin fines de lucro, debido a que sus beneficiarios están dentro del grupo vulnerable que debe permanecer aislado.

Antecedentes

El contexto de esta investigación se lleva a cabo en organizaciones sociales ecuatorianas legalmente constituidas y sin fines de lucro, es decir, que no son parte del sector público ni privado, pero trabajan en conjunto. Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) tienen su origen aproximadamente en los años 80 y desde entonces se han ido desarrollando y trabajando en diversos ámbitos: atención prioritaria, educación, salud y bienestar social. Esta investigación hace parte de los estudios de Capital Social en el contexto de los Proyectos Semilleros de Investigación

de la Universidad Casa Grande, que en el 2017 explora por primera vez aquellos recursos que generan las relaciones y vinculaciones externas en las organizaciones sociales y posteriormente, en el 2018 analiza la influencia de las interacciones en la innovación organizacional al interior de las empresas familiares.

La expresión Organización de la Sociedad Civil (OSC) comprende a las organizaciones sin fines de lucro, no estatales, a las asociaciones de base comunitaria y a los grupos que están fuera del ámbito de los sectores económicos y de gobierno. Debido a que las OSC en general, cuentan con poca ayuda filantrópica y del gobierno, muchas de ellas desarrollan actividades de autofinanciamiento a través de las cuales generan ingresos para apoyar su misión y sus programas (Estupiñán, 2008).

Cabe recalcar que dichas organizaciones se rigen bajo una normativa legal vigente que regula su funcionamiento y establece procedimientos para el mismo, así también como la debida rendición de cuentas a las autoridades competentes.

En la actualidad, existen ciertos desafíos que afrontan las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), caracterizadas por su accionar sin fines de lucro. Para poder subsistir ante muchas de las exigencias y estándares establecidos en nuestra sociedad, uno de los principales desafíos es poder autofinanciarse y cubrir los gastos, crear confianza mediante sus acciones para su público y al mismo tiempo cumplir con todos los ámbitos de acción por quienes trabajan (Confederación Ecuatoriana de Organizaciones de la Sociedad Civil, CEOOSC 2016). El ingreso proveniente del autofinanciamiento puede permitirle a las OSC financiar actividades que con frecuencia no pueden apoyar con las fuentes tradicionales de ingresos, por ejemplo: gastos de operaciones centrales, gastos administrativos, nuevos programas, esfuerzos de promoción, entre otros. Es importante mencionar que, al realizar las actividades

comerciales de una forma socialmente responsable, se logra una economía más sensible a las necesidades de las comunidades locales. Las corporaciones y fundaciones son parte de organizaciones sin fines de lucro y son reguladas por el Código Civil Ecuatoriano y por reglamentos emitidos (Estupiñán, 2008).

Los cambios coyunturales y estructurales acontecidos en los países de América Latina y el Caribe, ha provocado la disminución de recursos de cooperación internacional y la percepción de los donantes de que, siendo ahora países de renta media, ya no requieren de su intervención como sí aquellos países de ingresos bajos (Flor *et al.*, 2018).

Por otra parte, desde un punto de vista de las organizaciones, altos niveles de capital social debieran aumentar la eficiencia de éstas, es decir, características tales como confianza, apego a normas y existencia de redes grupales, mejorarían la eficiencia de una organización facilitando las acciones conjuntas y coordinadas (Putnam, 1993; citado en Dussailant & Guzman, p. 8).

La sostenibilidad como proceso, podría ser analizada desde el desarrollo y gestión organizacional, estrategias de manejo de ayuda y rendición de cuentas (Ibidem, p. 48). Y la confianza como “espíritu” que impulsa sociedades, entenderla desde su rol relevante en el desarrollo, implicaciones en la cultura y la corrupción (Laso, 2010) identifica la relevancia de los conceptos principales para el mejor desenvolvimiento del Capital Social y su desempeño institucional, abarcando la importancia de las redes interpersonales.

Revisión de la literatura

Con la finalidad de conocer los principales conceptos en el que se centra esta investigación, se hace un recorrido por los principales términos y sus dimensiones que incluyen capital social, capital humano, desarrollo organizacional, organizaciones de la sociedad civil, así como una revisión del estado de la cuestión a través de estudios locales y regionales realizados recientemente.

En cuanto al supuesto, una organización o empresa con un fuerte capital social proveerá el contexto organizacional adecuado que fomente la asociatividad entre sus líderes, directivos, voluntarios y trabajadores, para el logro de objetivos comunes institucionales. De ese modo, las condiciones estarían dadas para que el capital humano pueda convertirse en fuente de ventaja competitiva, acrecentando su capacidad de gestión y por ende, contribuyendo en los indicadores de desempeño.

Capital Social

Este concepto se viene estudiando desde hace varios años atrás con el fin de conocer la relación entre el Capital Social y el desempeño de una organización. “Es la potencialidad o la capacidad de un colectivo humano (sociedad, institución, organización, departamento, etc.) para generar procesos de interacción social que inciden de forma positiva en el desarrollo comunitario (Alberdi, 2010, p.12). Una sociedad es formada por relaciones e interacciones entre personas y debido al valor colectivo que conforman estas, se crea el capital social.

Tabla 1

Autor	Elementos Generadores	Consecuencias
Bourdieu (1985)	Redes permanentes y la pertenencia a un grupo.	Que aseguran a sus miembros un conjunto de recursos actuales o potenciales.
Coleman (1988)	Aspectos de la estructura social	Que facilitan ciertas acciones comunes de los agentes dentro de la estructura.
Putnam (1993)	Aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza	Que permiten la acción y la cooperación para el beneficio mutuo.
OCDE (2001)	Las redes junto con normas, valores y opiniones compartidas	Que facilitan la cooperación dentro y entre los grupos.

Definiciones de Capital Social

Adaptado de (Portela, 2003)

El conjunto de aspectos que tiene cada persona con respecto a estudios y formación, acceso a recursos, relaciones interpersonales, etc. es su aporte individual al capital social comunitario. Con esto definimos el capital social individual como “los valores, actitudes y comportamientos individuales de las personas” (Alberdi, 2010, p.12). Posterior a esto, el conjunto de capital social individual mediante interacciones sociales crea un capital social comunitario dentro de una organización o sociedad determinada.

Existen cuatro dimensiones principales del capital social, las relaciones personales, redes, compromiso cívico y la confianza. Dentro de las relaciones personales existe la subdimensión de capital social cognitivo y estructural. La primera, es el contexto común en que las personas dentro de una organización comparten

entre ellas el lenguaje, narrativas, etc. facilitando el intercambio de ideas y conocimiento. La segunda, se refiere al papel en que juegan las redes entre los miembros de una organización, es decir, el nivel de frecuencia en que los miembros de una organización comparten información y recursos (Alberdi A. , 2010).

Las redes, como señala Putnam (2000) “las redes densas de intercambio social son condición crucial para el surgimiento de la norma de reciprocidad generalizada”. Cuando los individuos confiables que están dispuestos a cooperar con otros constituyen sólo una pequeña minoría de la población total de la sociedad, una condición para que puedan sobrevivir, prosperar y expandirse es establecer una red entre ellos (Ostrom *et al.*, 2003).

La participación civil o compromiso cívico, son acciones y comportamientos que pueden ser vistas como contribuciones positivas a la vida de una comunidad o sociedad (OCDE, 2013; citado en Siegler, 2014). Existen dos tipos, la participación política y participación en la comunidad. La primera, puede estar ligado al nivel de confianza en estructuras políticas e instituciones. En la segunda, se conforman organizaciones sociales o asociaciones de distintos ámbitos de acción. Incluye involucramiento y tiempo dedicado para realizar distintas actividades (Healy, 2002).

Del mismo modo, el capital social se compone de la confianza y reciprocidad, es el factor más inclusivo en lo que se refiere a la facilitación de la cooperación voluntaria. Dentro de una sociedad, la base para la misma convivencia es la confianza.

También, las reglas o instituciones formales e informales son prescripciones que especifican qué acciones se requieren, prohíben o permiten, así como las sanciones autorizadas cuando no se siguen las reglas (Ostrom *et al.*, 2003). Está ligado al capital social cognitivo cuando se está sujeto a políticas.

Es por esto que, el capital social al ser un conjunto de redes sociales que dispone un individuo, tiene al capital humano como precursor de estas relaciones que al alinearse a este, genera mayores niveles de confianza dentro de la sociedad. A su vez, la acumulación de capital humano y el alto nivel de estudios, logra generar mayor valor económico y desarrollo social (Membiola-Pollán *et al.*, 2019). Es aquí donde se evidencia la relación bidireccional entre estos dos grandes conceptos.

Capital Humano

En la actualidad, los estudios del capital humano se centran en un nuevo enfoque dentro de la *Economía del conocimiento* concentrado en el uso de las ideas más que en las habilidades físicas (Madrigal Torres, 2009). La importancia de estudiar el capital humano a lo largo de los años ha sido significativa para entender que la inversión para obtener mejores resultados no siempre es económica, es en el personal de la organización.

El Capital humano es definido como el stock de conocimiento personal, talentos y habilidades acumulados en los individuos mediante inversión en educación, capacitación y diversas experiencias (Hmielski *et al*, 2015). Las organizaciones construyen su capital humano por medio de su fuerza laboral reclutando empleados de alto nivel, con experiencia y educación junto a la inversión estratégica en entrenamiento en equipo y desarrollo (Skaggs & Youndt, 2004). Las empresas contratan personal que se alinee a sus objetivos y cultura organizacional.

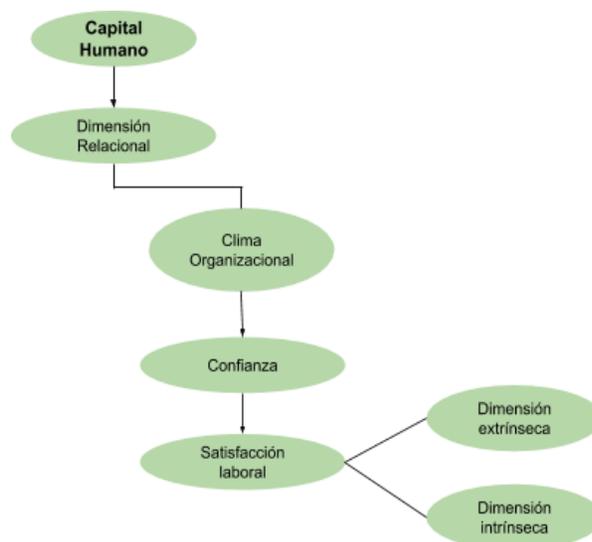
En último término, la relevancia de la variable capital humano se percibe, tal y como señala Neira (2007, p. 54) en el hecho de que los países que han alcanzado los máximos niveles de educación en el siglo XX son también los que han tenido un puesto más destacado en su nivel de desarrollo

económico, incluso en circunstancias de escasa dotación de recursos naturales en proporción a su territorio y/o a su población (Membiola-Pollán, 2019, p. 4).

El desarrollo del capital social influye positivamente en el bienestar y en la competitividad de las organizaciones. Dentro de esto, se encuentra la cultura organizacional, que permite un proceso de socialización dentro de una empresa repercutiendo así en la productividad de los trabajadores y su satisfacción. Por lo tanto, es aquí donde el capital humano se forma, se educa y aprende por medio de sus propias interacciones (Hernández Castro *et al.*, 2014).

Figura 1

Dimensiones del capital humano



Elaboración equipo Semilleros de Investigación 2020

En cuanto a la dimensión relacional, el clima organizacional logra ser una suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, que influye directamente en su comportamiento (Chiavenato,

2009). Si un colaborador se siente satisfecho y a gusto con el clima laboral del lugar donde trabaja, esto influirá directamente en su desempeño, de modo que un trabajador motivado presenta mejores resultados que uno que no lo está.

“El clima organizacional es el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente, las relaciones interpersonales en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales, que afectan a dicho trabajo” (López Chanez *et al.*, 2011, p.85). Las organizaciones son las encargadas de desarrollar un ambiente agradable para el trabajador, de modo que se sientan bien y esto influya positivamente en el desarrollo de sus funciones.

Desde la perspectiva del aprendizaje social, Rotter (1980) citado por Fumero (2009), “la confianza interpersonal como la expectativa que tiene un individuo de que puede fiarse de la palabra, promesa o afirmación verbal o escrita de otro individuo o grupo” (p.98).

La confianza tiene siempre relación con el riesgo; sólo surge en contextos donde se puede perder, mientras que, cuanto mayor sea el nivel de pérdida, menor será la confianza. Este término se relaciona directamente a personas o instituciones donde la confianza sólo ocurre cuando hay intencionalidad y exige al otro tomar una postura ante estos sucesos, trayendo consigo una reducción de la controlabilidad de la persona (Laso, 2010).

En cuanto a la confianza interpersonal, “se logra mediante la suposición de bondad de una persona a otra y de sus buenas intenciones. Sólo podemos atisbar el futuro de sus actos a través del presente de sus palabras y el pasado de sus obras que nos ayudan a formarnos una idea de su carácter o forma de ser” (Laso, 2010, p. 101). A diferencia de esta, la confianza institucional supone que el devenir del orden

social (público e impersonal) en su conjunto es predecible y en cierto modo controlable (Laso, 2010).

Por medio de la satisfacción laboral, se pueden y alcanzar las metas propuestas en beneficio de la organización. Trata de un estado emocional y de actitudes de los trabajadores, que tienen relación con la consecución de metas y resultados en las organizaciones; de ahí la relevancia de hacerlos sentir valiosos e importantes (Pedraza Melo, 2018). Esta inversión en el capital humano logra a su vez una satisfacción y gratitud en su lugar de trabajo desarrollando así una motivación laboral mucho más grande.

Al considerar los factores que inciden en el incremento de las capacidades humanas Schultz (1983) destaca cinco determinantes: la inversión en servicios de salud y su influencia sobre la esperanza de vida, la educación formal en cualquiera de sus niveles, la formación en la propia actividad laboral incluyendo los programas de extensión y los movimientos migratorios que permiten el ajuste de las capacidades de trabajo. (Membiela-Pollán, 2019, p. 4)

Existen dos tipos de satisfacción, la dimensión extrínseca e intrínseca. La extrínseca comprende aquellos factores externos que afectan al colaborador que pueden ser las relaciones con compañeros de trabajo, jefes, gestión de la organización, horario de trabajo o estabilidad en el empleo. La segunda, son aquellos factores internos y de crecimiento personal, como flexibilidad en métodos de trabajo, reconocimiento por un buen desempeño, libertad para desarrollar y aplicar sus competencias en su cargo, oportunidades de crecimiento en su

organización, espacios para desarrollo de ideas y propuestas, entre otras (Pedraza Melo, 2018).

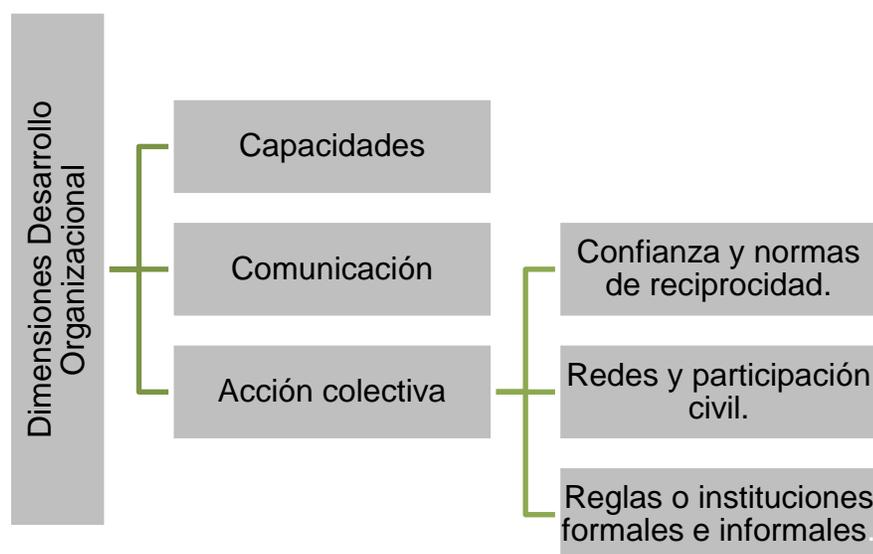
El capital humano y sus variables cumplen un papel fundamental en el desempeño en las organizaciones. Es aquí donde los conocimientos y experiencias de los colaboradores empiezan a ser los recursos más importantes dentro de la empresa para así poder crear un capital social comunitario.

Desempeño Organizacional

Para poder comprender el desempeño organizacional se necesita analizar las dimensiones para tener clara su importancia y conocer cómo influyen en el proceso. Para que exista un Desempeño Organizacional adecuado, se requiere la participación conjunta de los elementos que se grafican a continuación.

Figura 2

Dimensiones del Desempeño Organizacional



Adaptado de (Gordon, 2005)

“Las formas de organización y los modos de control están asociados a la capacidad de los grupos de cooperar, formar redes, regular conflictos y en constituir

una comunidad con identidad propia, dependiendo de condiciones internas y contexto externo” (Fernandez, 2013, p. 343). La confianza constituye un componente de capital social que a su vez es esencial para el desarrollo, países con alto capital humano, pero poco capital social no han alcanzado los niveles de desarrollo de otros con más lazos sociales (Gordon, 2005).

La comunicación o flujo de información que se tiene en una organización cumple un papel importante en la gestión de un buen desempeño. Cuando se promueve el diálogo y se permite que los colaboradores expresen sus aspiraciones e intereses, su desarrollo en la organización se incrementa y estos se sienten más valorados por la empresa. No sólo cuando los colaboradores son escuchados, también cuando hay una buena comunicación interna y todo el personal está enterado de lo que está sucediendo en la empresa van a percibir transparencia, lo que les genera un vínculo más fuerte de confianza con la organización.

El desempeño organizacional no se crea solo, la acción colectiva es parte fundamental para esto. Se refiere a escenarios en los que existe un grupo de individuos, un interés común entre ellos y un conflicto potencial entre el interés común y el interés de cada individuo. “Las teorías de la acción colectiva de la primera generación llegaron a la conclusión de que los individuos no podrían lograr beneficios conjuntos cuando se los dejaba solos, si todos se iban a beneficiar contribuirían o no al esfuerzo” (Ostrom *et al* , 2003). Cuando existe sinergia entre las personas, mejores resultados se obtienen. Existen varias formas de capital social que son particularmente importantes para el estudio de la acción colectiva, que resalta Ostrom y sus colaboradores.

La confianza y las normas de reciprocidad contribuyen, casi siempre, a la acción colectiva exitosa, porque acrecientan la confianza entre los actores. Las redes/participación civil tienen impacto sobre el comportamiento cuando hablamos de la confianza. Las redes densas de intercambio social son condición crucial para el surgimiento de la norma de reciprocidad generalizada. Cuando los individuos confiables están dispuestos a cooperar con otros, estos constituyen sólo una pequeña minoría de la población total de la sociedad, una condición para que puedan sobrevivir, prosperar y expandirse es establecer una red entre ellos (Ostrom & T. K. Ahn, 2003). Las redes sociales están basadas en la confianza que existe entre ellos.

Las reglas legales y las instituciones formales son un medio no efectivo para resolver problemas de acción colectiva, y algunas veces pueden incluso restar fuerza a la base misma de la cooperación social. Esta visión es una crítica válida a la tradición *hobbesiana* según la cual el Estado es considerado como la solución inevitable y omnipotente para los problemas de acción colectiva (Ostrom, 1997).

Es importante hablar también de la teoría de la contingencia, esta pone a la organización como una entidad que procesa información, cuyo flujo garantiza el desempeño organizacional donde factores ambientales y situacionales cambian el diseño de las organizaciones (Marín & Cuartas, 2013). Se plantea que existen unos factores estratégicos como liderazgo y estilo directivo, clima organizacional, tamaño, habilidades del personal, ambiente, tecnología y estrategia y a su vez, unos factores estructurales que incluyen la complejidad, formalización, centralización, incentivos, coordinación y control, en donde su total alineación y trabajo en conjunto logrará una efectividad.

El concepto general del proyecto es el capital social y su impacto en el desarrollo institucional, en donde el conjunto de acciones, valores y comportamientos individuales son los actores principales para convertirse en un solo conjunto. La confianza interpersonal e institucional es parte fundamental para el desarrollo del capital social, así como la asociatividad y nivel de relacionamiento entre grupos sociales. La forma en que todos los componentes de una sociedad trabajen en conjunto determinará su éxito, es por esto que se necesita de un modelo de evaluación del bienestar de la organización para poder identificar áreas de mejora.

Modelo AIO (Análisis institucional y organizacional)

El modelo de gestión AIO es un tipo de evaluación para poder diagnosticar el nivel de bienestar de una organización (Merizalde Figueroa & Montero Maldonado, 2008, p. 47). Este modelo fue creado por el grupo Universalía y el Centro de investigación para el desarrollo internacional. Se compone de cuatro áreas; Comprensión del entorno externo de la organización, determinación de la motivación organizacional, examen de la capacidad organizacional y medición del desempeño organizacional. Esto permite identificar los puntos de acción y mejoramiento a trabajar. A continuación se define cada punto en base a la fuente:

La capacidad organizacional es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades. Se enfoca en el liderazgo estratégico y manejo de talento humano, la gestión financiera y programas internos así como también alianzas entre organizaciones.

La motivación organizacional constituye la personalidad subyacente de la organización: es lo que impulsa a sus miembros a actuar en base a la historia,

misión, cultura, incentivos y recompensas. También se relaciona con la motivación extrínseca e intrínseca de la persona.

En el entorno externo, refiere a las características y calidad del entorno en relación, a lo administrativo, político, sociocultural, económico que pueden favorecer u obstaculizar el desempeño de la organización. Tiene gran impacto en el funcionamiento normal de las actividades y en este caso en el ámbito de acción con personas en situación de vulnerabilidad.

Organizaciones de la sociedad civil (OSC)

En las décadas de los años 60 y 70 del siglo pasado, se empiezan a conformar las ONG de desarrollo. Buscaban en ese entonces promover la integración a la modernidad de los sectores marginados, promoviendo procesos de reforma agraria o brindando capacitación y asistencia técnica a los sectores campesinos y urbano-marginales. Es aquí donde empieza la conciencia social por las necesidades de grupos vulnerables con apoyo europeo y americano (Chiriboga, 2014).

En la época de los 90, las ONG tienen un rol significativo en el desarrollo y los derechos humanos. Dentro del desarrollo social, sus ámbitos de acción se vinculan con temas de educación, salud, vivienda y formación ciudadana, con base en la inclusión económica y social. Es decir, los ámbitos en el que las OSC se desarrollan son educativo, legal y social (Chiriboga, 2014). De acuerdo con la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones de la Sociedad Civil, (2016, pp. 19-20).

La estructura interna y organizacional de una OSC es similar a la de una empresa, sólo que en la empresa está pensada para generar utilidades. Una Organización de la Sociedad Civil debe estar legalmente constituida y manejar una

jerarquía interna, contar con una directiva, representante legal, organigrama, misión, visión y valores. La única diferencia es que no se distribuyen las ganancias entre la directiva.

Al igual que la empresa, las organizaciones también se rigen bajo leyes y normas que dirigen su funcionamiento legal. En el Decreto Ejecutivo 193 del año 2017 se establece el Reglamento de Personalidad Jurídica para Organizaciones Sociales, en donde en los artículos 9,10 y 11 se describen tres tipos de organizaciones: Corporaciones, Fundaciones y otras formas de organización social nacionales o extranjeras.

Es aquí donde las acciones que realizan las fundaciones impactan en el desarrollo de la sociedad. Estas se caracterizan por su propio financiamiento y por ser sin fines de lucro. A su vez, están sometidos a regulaciones locales, rendición de cuentas y deben estar legalmente constituidas, pero sus miembros no reciben ningún tipo de retribución. Las organizaciones locales se refieren como organizaciones de la sociedad civil desligadas de pertenecer a un sector público.

En cuanto a su principal forma de financiamiento, esto se logra mediante acciones propias (eventos o venta de productos) recursos del sector privado o del estado por medio de contratos. Unos de los principales gastos incurren en personal e infraestructura, es por esto por lo que tratan de ajustar a lo más mínimo el tamaño de cada OSC. Actualmente, deben reportar toda actividad que realicen a las entidades de control correspondientes en su debido informe de rendición de cuentas.

Sin embargo, independientemente del tamaño de la organización, existe la intención de mejorar los sistemas de gestión, la formación y capacitación del personal

y los voluntarios, los sistemas de información y auditoría, así como también, contar con recursos específicos para el seguimiento y la evaluación de sus acciones (CEOSC 2016). A lo largo del tiempo las OSC se han visto en la necesidad de incrementar las relaciones externas para su crecimiento y desarrollo debido a que su nivel de financiamiento no genera lo suficiente para sostenerse en el tiempo.

La organización y estructura de las OSC.

Dependiendo del tipo de organización y su estructura, su desempeño puede ser distinto, ya que tendrán distintas finalidades, ámbitos de acción y objetivos. Su principal preocupación siempre es atender al sector vulnerable por el cual trabajan y enfocan todos sus esfuerzos. Los tipos de alianzas estratégicas están ligadas al sector privado, sector público y sector académico (CEOSC, 2016). El tipo de estrategia que usen y las relaciones/alianzas que creen será parte de lo que determinará su éxito y sustentabilidad en el tiempo.

Según la CEOSC, en la última rendición de cuentas corresponde al año 2015-2016 en donde identifican los ámbitos de acción por provincias y localmente. En los años 2015 y 2016 las OSC cubren la mayor cantidad de personas beneficiarias en los rangos que oscilan entre 1 y 500 personas con un porcentaje promedio del 35%. (CEOSC, 2016). Todo esto con el fin de transparentar las acciones y al mismo tiempo promover una cultura transparente. El reglamento del Sistema Unificado de Información de Organizaciones Sociales (SUIOS) es la normativa vigente que regula el funcionamiento de cada Organización de la sociedad civil en el Ecuador.

Adicional a esto, existe una vinculación directa de las OSC con el desarrollo social y a su vez, con los 17 objetivos de desarrollo sostenible. El ámbito de acción de la OSC seleccionada y los ODS tienen uno de sus más grandes desafíos en común,

es la necesidad de un mayor involucramiento por parte de la ciudadanía. La agenda de la ONU (Organización de las Naciones Unidas) cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de nuestras ciudades (ONU, 2017).

Estado del Arte

En términos generales, existen estudios significativos sobre capital social y su relación o influencia en el desarrollo institucional ha incrementado su presencia en los últimos años. Permanece una alta relación entre el capital humano y capital social, “entre ambas propuestas existe una relación casi evidente, una sociedad con una mayor dotación de redes sociales es también una sociedad con una mayor dotación de confianza” (Membiela-Pollán, 2019, p. 3). La confianza cumple un papel fundamental en el desarrollo del capital social y su desempeño institucional, debido a que se crean mejores relaciones y persiste la sinergia al trabajar en conjunto y conseguir los resultados esperados.

En noviembre de 2015, en Buenos Aires – Argentina, se desarrolla un estudio en la Universidad de Palermo, donde se estudia la importancia de los lazos de confianza que fomentan la acción colectiva, la responsabilidad social y el fortalecimiento de la cohesión social (Grigera & Bonifacio, 2015). Se busca identificar la relación de la confianza y el desarrollo de la sociedad. En Ecuador, se encuentra una investigación realizada en el 2001 en el que se analiza al capital social como estrategia de desarrollo, basada en crear redes de acción social entre las personas involucradas (Bebbington & Rugo Torres, 2001).

Un estudio publicado en el año 2019 sobre el capital social comunitario en emprendimientos del sector agroecológico, concluye en que la cooperación, confianza y asociatividad es una gestión necesaria para los emprendimientos de todo tipo. De modo que las acciones colectivas surgen de las relaciones sociales que las personas logren establecer (Cevallos Suarez & Mendoza Mendoza, 2019).

Se puede evidenciar escasos estudios e investigaciones sobre capital social en Ecuador, por lo que se identifica la necesidad y el propósito de estudiar qué tipo de redes y relaciones han contribuido al desarrollo del Capital Social en las Organizaciones Sociales en el país. Una de las investigaciones en el Ecuador fue parte de la Universidad Casa Grande que identifica las redes y relaciones que caracteriza el modelo de gestión de las empresas familiares presentando tres tipos de capital social como el *bonding*, *bridging* y *linking* (Aurea Neira, 2018, p. 13).

Las instituciones deben fomentar la confianza pública para poder tener una convivencia social y participación entre sus habitantes propiciando el desarrollo en base a la acción colectiva. Donde después de revisar el marco teórico y los resultados de las investigaciones sobre el tema principal, entonces ¿Qué es lo que motiva a los colaboradores a participar en las actividades de la organización? ¿De qué forma influye la estructura de la organización en la creación de capital social? La acumulación de capital social proveerá el contexto organizacional adecuado que fomente la asociatividad entre sus líderes, y trabajadores, para el logro de objetivos comunes institucionales.

Objetivos de Investigación

Objetivo General:

Analizar las relaciones, redes, estrategias de vinculación, normas de confianza y cooperación de las fundaciones ecuatorianas que trabajan para el bienestar social, como elementos distintivos del capital humano y el capital social en la acción colectiva, y dimensionar su contribución al desempeño institucional.

Objetivos específicos:

- Describir las dinámicas de vinculación en la gestión del capital humano que favorecen el desarrollo y acumulación de capital social en la fundación de estudio.
- Analizar la influencia del capital social y el capital humano desarrollado en las fundaciones estudiadas, dimensionando su contribución al desempeño institucional.
- Establecer un modelo de gestión del capital humano que promueva el desarrollo del capital social y el aprovechamiento de las capacidades organizacionales en el contexto de las fundaciones estudiadas, que permitan inferir resultados en favor de su acción colectiva.

Diseño Metodológico

Esta investigación tiene un enfoque mixto prevaleciendo el método cuantitativo para la descripción del fenómeno, de manera que los datos ayuden a establecer relaciones entre variables observadas y los supuestos presentados en la indagación. Para sugerir un modelo de gestión de capital humano se selecciona una OSC como estudio de caso para el componente cualitativo, considerando que hace parte de una población de OSC que trabajan en el ámbito de la protección social

Se elige el enfoque mixto por su capacidad de arrojar datos cuantitativos y cualitativos y por sus características describas de recolección, análisis y vinculación de datos, logrando obtener datos que permiten la triangulación de estos para encontrar una interpretación amplia del fenómeno investigado (Guelmes y Nieto, 2015). Que el alcance de la investigación sea mixto permite especificar las propiedades y características de personas, grupos o comunidades sometidas a un análisis, pretendiendo medir o recoger información de manera independiente o sobre variables impuestas (Hernández, *et al*, 2010).

Unidad de análisis

La unidad de análisis de esta investigación es una fundación que brinda asistencia a personas y grupos en situación de vulnerabilidad en la ciudad de Guayaquil, desde el año 2003, trabajando por sus beneficiarios con discapacidad leve donde por medio de una encuesta como herramienta principal, se analizan los datos y porcentajes recogidos. Ésta depende mucho del control directo del MIES ya que son las que prestan servicios a las poblaciones vulnerables del país, por lo que su sostenibilidad tiene que ver con los vínculos externos. Se realizan entrevistas a informantes claves como Directivos, relacionados y personales de OSC con participación a lo interno de las organizaciones. Entre los criterios de selección de la OSC se encuentran los siguientes:

- Contar con un mínimo de 10 años en funcionamiento.
- Que se encuentren legalmente constituidas.
- Contar con representante legal, ámbito de acción, datos de contacto y que se encuentre actualmente activa.

Muestra

La muestra para este caso de estudio es no probabilística y por conveniencia, se seleccionó en base a lo identificado en el objetivo al inicio de esta investigación. Permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador (Otzen & Manterola, p. 4). Esta muestra se tomó de la base de datos de la fundación escogida en el que incluye voluntarios y 38 colaboradores de distintos niveles jerárquicos. Esta fundación con carácter filantrópico, establecidas por individuos o instituciones donde sus causas que apoyan están soportadas y justificadas en sus objetivos y metas de la organización.

Se propone un modelo de evaluación de las capacidades organizacionales, la motivación y del entorno externo relevante para el estudio de modo que la fundación seleccionada pueda tener claridad sobre donde actuar según las encuestas realizadas y la información levantada.

Por temas de ética y confidencialidad acordada con la organización, los nombres de los sujetos informantes y de la propia OSC serán omitidos. Sin embargo, se realizará una descripción de las características y de situaciones comentadas en las entrevistas autorizadas por los directivos de la misma.

Técnicas de recolección de datos

Tabla 2

Herramientas de investigación

Técnica de recolección de datos

Herramienta de análisis

Fuentes de información / Sujetos

		informantes
Entrevistas expertos	Entrevista semiestructurada	Expertos en manejo de fundaciones
Análisis documental	Análisis	Informes Página web Testimonios
Entrevistas a líderes de la OSC	Cuestionario de preguntas Categorización de variables	Presidente de la fundación Directora administrativa
Encuesta al personal de la organización	Encuesta	Personal administrativo Personal técnico Voluntarios

Fuente: Elaboración propia

Cronograma de trabajo

Tabla 3

Técnicas de recolección de datos	Fechas de aplicación
Entrevistas a directores de la empresa	05 de octubre, 2020
Análisis documental	06 al 09 de octubre, 2020
Encuesta a colaboradores y voluntarios	08 de octubre, 2020
Modelo AIO	15 al 19 de noviembre, 2020

Fuente: Elaboración propia

Con estos datos, se utiliza como método una encuesta de percepción a organizaciones con preguntas con escala de medición *Likert*. Adaptado del Manual de Deusto para la autoevaluación del capital social de organizaciones (Alberdi A. , 2010). También, entrevistas semiestructuradas para profundizar y determinar la propuesta del Modelo AIO (Diagnóstico de Análisis Institucional y Organizacional) en base a esta información cualitativa y cuantitativa. En la entrevista semiestructurada se presentan tópicos que deben tratarse, aunque el moderador tiene libertad para

incorporar nuevos que surjan durante la sesión, e incluso alterar parte del orden en que se tratan los tópicos (Hernández, *et al*, 2010, p. 428). El modelo busca proporcionar datos reales a directores de organizaciones para poder comprender mejor el estado actual y saber cómo escoger áreas de inversión para mejorar el desempeño organizacional.

Las herramientas como cuestionario y entrevista se aplican a directivos de fundaciones que trabajan en el ámbito de la discapacidad y los grupos en situación de vulnerabilidad que proporcionan información clave para el desarrollo de la investigación. Con estos datos se utilizan técnicas de investigación estadísticas para analizar las variables respectivas de acuerdo a las entrevistas y encuestas realizadas de modo que se puedan medir comportamientos. En cuanto a la gestión de recolección de información documental se utilizaron estudios e investigaciones previas sobre el tema tanto de autores reconocidos como de tesis de la biblioteca de la Universidad Casa Grande hasta el año 2017 - 2018.

Como parte de los objetivos específicos, se utiliza para el análisis de datos una tabulación de frecuencias por dimensión que describa las dinámicas de vinculación en la gestión del capital humano que inciden en el desarrollo y acumulación de capital social. Para la propuesta de modelo de gestión del capital humano se propone un diagnóstico AIO que corresponde al análisis de la situación actual de la organización para poder actuar y mejorar el desempeño.

Análisis de Datos

Para el análisis de datos se transcribe la información de las entrevistas realizadas a sus representantes, en este caso el Presidente y Directora administrativa de la organización. Esta información es analizada manualmente, utilizando las

dimensiones identificadas en el marco teórico y que se describen en la Tabla 5. Para el análisis de las frecuencias y estadística descriptiva se sugiere el uso de SPSS para los datos recolectados a través de las encuestas al personal técnico, voluntarios y personal administrativo en base a las dimensiones de capital social y capital humano identificadas.

Tabla 4

Conceptualización de las dimensiones de Capital humano y Capital Social

Dimensiones CAPITAL SOCIAL	Conceptualización	Categorías
Redes sociales Internas y externas	Todas aquellas redes formales e informales que haya formado la OSC a través de conexiones, vínculos, que se hayan formalizado legalmente a través de reconocimiento gubernamental o un contrato formal (Healy, 2002).	RS.1 Cantidad de relaciones RS.2. Calidad de relaciones RS.3 Frecuencia de las relaciones profesionales RS.4 Frecuencia de las relaciones personales. RS.5 Cooperación RS.6 Participación RS.7 Alianzas
Relaciones personales	Las personas interactúan con fuertes lazos que les permite compartir y experimentar en nuevos entornos. Para esto deben existir intereses compartidos ya que en estas relaciones las personas conocen más el uno del otro (Siegler, 2006).	RP.1 Flujo de información y comunicación interna y externa RP.2 Conocimientos profesionales y capacitaciones RP.3 Valores, actitudes y conductas personales RP.4 Bienestar y confianza social en el entorno
Confianza generalizada y Confianza en la OSC	Es un concepto clave para el estudio del capital social, a pesar de no ser capital social, tiene la capacidad de generar recursos de capital social si logra crear obligaciones de reciprocidad en las acciones, es decir, obtener favores a cambio de favores (Bjørnskov, 2006). Existen varios tipos de colaboradores, beneficiarios, voluntarios y personal administrativo.	C.1 Nivel de confianza C.2 Cultura organizacional (visión compartida, lenguaje, historia) C.3 Eficacia en integración de ideas C.4 Reciprocidad en las acciones C.5 Normas de cooperación

Compromiso cívico	Proceso social realizado por grupos de personas que comparten necesidades, problemas o interés en un mismo lugar. Identificando los problemas y realizando acciones para atenderlos (Siegler, 2006).	CC.1 Participación en la comunidad · CC.1.1 Nivel de asociación · CC.1.2 Nivel de compromiso
Dimensiones CAPITAL HUMANO	Conceptualización	Categorías
Estructura y Conocimiento	Procesos estructurados que dan cuenta de la estructura organizacional de la OSC. El perfil de la organización demuestra el nivel y la calidad del capital humano; esto tiene influencia en la rotación del personal considerando los proceso de reclutamiento (Gallego y Naranjo, 2020).	EC.1 Estructura de la Organización EC.2 Nivel educativo EC.3 Valores compartidos EC.4 Rotación de los colaboradores
Capacidades desarrolladas	Es vital que en el caso de las OSC los colaboradores de sus diferentes áreas cuenten con los conocimientos y habilidades afines a los objetivos de la organización de esta manera generan estrategias para potenciar la calidad de sus servicios y número de beneficiarios (Lockwood, 2006).	CD.1 Direccionamiento estratégico (misión, visión y valores institucionales) CD.2 Inversión en formación en el puesto de trabajo (Capacitaciones) CD.3 Creatividad e innovación CD.4 Habilidades y capacidades de los trabajadores
Motivación del personal	El reconocimiento del colaborador tiene efecto directo en el desarrollo de sus funciones y la actitud que estos toman al gestionar sus labores; se genera un sentido de pertenencia (Gallego y Naranjo, 2020).	MP.1 Motivación Organizacional MP.2 Liderazgo MP.3 Clima Organizacional MP.4 Satisfacción Organizacional
Dimensiones DI	Conceptualización	Categorías
Modelo AIO	Analiza a profundidad la motivación organizacional, la capacidad organizacional y la comprensión de la misma con su entorno externo e interno, para comprender las acciones que tienen impacto en el DI de la OSC (Merizalde & Montero, 2014).	M.1 Comprensión del entorno externo de la organización M2. Determinación de la motivación organizacional M4. Examen de la capacidad organizacional.

Elaborado por Equipo Semilleros 2020-2021

Resultados

De acuerdo a la las distintas fuentes de recolección de información se recogieron datos cuantitativos y cualitativos con herramientas como entrevistas y encuestas al personal de la Organización de la Sociedad Civil (OSC). Se logró obtener datos de 24 personas encuestadas sobre capital social y capital humano dentro de la fundación que corresponde al ámbito de acción personas o grupos en situación de vulnerabilidad para así dar respuesta a los objetivos planteados.

Como primer paso para esta investigación se realiza un análisis documental previo de la página web de la fundación donde constan los servicios y la historia de la misma. Luego, se entiende la formación de esta fundación desde su ámbito de acción a través de entrevistas con personal que forma parte de su directiva como Presidente y Directora administrativa de la fundación. Inmediatamente, se realizan encuestas al personal de la fundación, tanto trabajador bajo dependencia como voluntarios acerca de su percepción sobre las dimensiones a analizar como tipos de relaciones, confianza, compromiso, estructura, capacidades desarrolladas, motivaciones. Esto facilita el análisis de la interrelación entre las variables de este estudio. Por último, el cuestionario de medición de capital social y capital humano se aplica a una muestra seleccionada por conveniencia de 24 colaboradores de la fundación pertenecientes a varios departamentos.

La fundación escogida empieza sus actividades en el 2003 iniciando la acogida ambulatoria a personas con discapacidad intelectual y física leve, de esta manera apoyando a familiares que no cuentan con las capacidades para controlar y cuidar de sus necesidades. Se realizan actividades para desarrollar y construir oportunidades de

integración a la sociedad para el adolescente y adulto con discapacidad siguiendo los valores que los caracteriza como amor, confianza, honradez, responsabilidad y eficiencia.

Su misión se centra en lo siguiente: “Atender a jóvenes adultos con discapacidad intelectual severa, a través de servicios de acogida permanente en Casa-Hogar y ambulatorios en donde se brindan actividades de rehabilitación orientados a la superación de barreras que les impiden integrarse a la sociedad” (Fundación, 2018). Esta misión es su principal motivación para llevar a cabo sus objetivos y actividades diarias.

Como visión, la Fundación se plantea lo siguiente: “Para el 2020 ser reconocidos por liderar el proceso de integración social de las personas adultas con discapacidad intelectual severa, a través de la participación activa en redes sociales y organizaciones especializadas en esta problemática para su inclusión en la sociedad (web institucional Fundación, 2018)”. Es una organización sin fines de lucro que desea estar como principal opción para el desarrollo integral de las personas con discapacidad.

Desde sus inicios en noviembre del año 2003, se han propuesto ser parte de la vida de las personas en necesidad de superación con condición de discapacidad. Como parte la acción colectiva, a lo largo del tiempo han venido desarrollando programas como servicio de internado, terapia conductual, terapia psicológica, pedagogía funcional y atención médica comunitaria.

Figura 3

Incidencia geográfica de la fundación



OSC en personas o grupos en situación de vulnerabilidad.

- 17 años de funcionamiento desde el año 2003.
- 38 personas en nómina: 19 mujeres y 19 hombres. Voluntarios rotativos.
- 46% dentro del rango de edades menor a 30 años.
- 79% del personal con estudios universitarios completos.
- 75% conformado por técnicos, docentes y terapeutas.
- Cupo para 55 usuarios/beneficiarios mensuales.
- 3 servicios ofertados: Internado, terapia conductual, terapia psicológica, pedagogía funcional y atención médica comunitaria.

Como parte del contexto organizacional de la fundación, una de las principales alianzas estratégicas o la más significativa son los convenios con el gobierno local, su principal fuente de financiamiento. Pero entre ellas también se encuentran las alianzas con empresas, autogestión, donaciones e ingresos por servicios ofertados. Al trabajar con la comunidad y para la comunidad, se busca conseguir la “Reducción de las desigualdades” que forma parte de los 17 objetivos de desarrollo sostenible al integrar a sus beneficiarios a la sociedad.

Para conocer sobre la capacidad organizacional de la fundación, su organigrama nos permite conocer los distintos departamentos o áreas que se centran desde la asamblea general, presidencia, dirección técnica, dirección administrativa y gestión de recursos con su personal derivado de cada área principal. Al contar con un organigrama definido, se evidencia que, dentro de la visión de la directiva, está

mantener una estructura para su correcto desenvolvimiento. De acuerdo a los resultados obtenidos, se tomará en cuenta los más relevantes y que respondan a nuestros objetivos planteados.

Es importante hablar también de la teoría de la contingencia, esta pone a la organización como una entidad que procesa información, cuyo flujo garantiza el desempeño organizacional (Marín & Cuartas, 2013). Se plantea que existen unos factores estratégicos como liderazgo y estilo directivo, clima organizacional, tamaño, habilidades del personal, ambiente, tecnología y estrategia y a su vez, unos factores estructurales que incluyen la complejidad, formalización, centralización, incentivos, coordinación y control, en donde su total alineación y trabajo en conjunto logrará una efectividad.

Para la discusión de resultados, se tomó en consideración las dimensiones y resultados arrojados de las encuestas al personal de la organización. En este apartado se realiza el análisis de la información con gran influencia para esta investigación será abordada con los tres objetivos específicos para mantener línea narrativa coherente con la triangulación de datos.

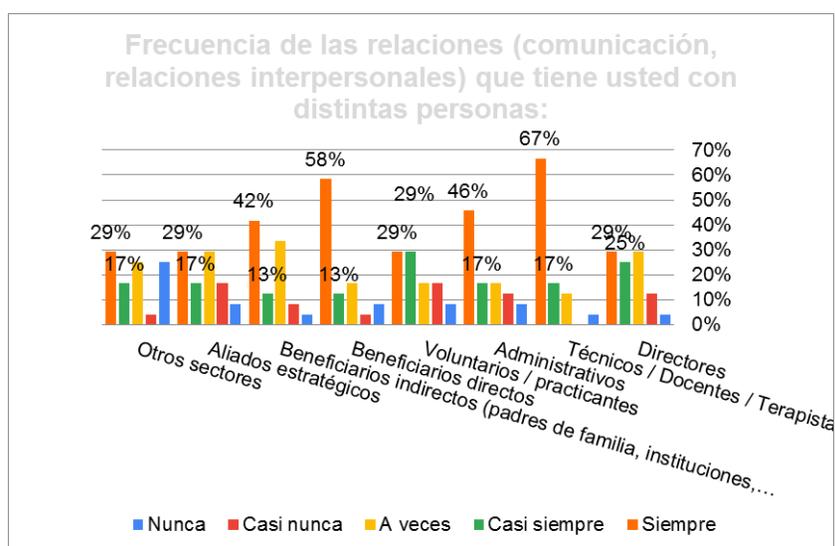
Dinámicas de vinculación en la gestión del capital humano que favorecen el desarrollo y acumulación de capital social

Redes sociales internas y externas

Las relaciones interpersonales dentro de la fundación inciden mucho en el compañerismo que pueda haber. Las redes sociales, como parte del capital social define Coleman como “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”

(Cuéllar, *et al*, 2009). Lo que nos comenta el presidente de la fundación es que aparte de la relación laboral sí mantienen amistad fuera del trabajo, es un ambiente familiar en el que se conocen fortalezas y debilidades (Comunicación personal, presidente fundación, 5 de octubre, 2020). Cuando existen actividades nuevas se comunica al personal y la participación es activa, aquí se puede evidenciar que existe tanto la comunicación formal como informal en donde dependiendo la situación, se toman las acciones pertinentes generando así confianza entre el grupo.

Figura 4



Frecuencia de las relaciones

En cuanto a la frecuencia de la comunicación con los distintos departamentos, se puede evidenciar un alto porcentaje del 67% que corresponde a las relaciones directas con técnicos, docentes y terapeutas, principalmente por estar en el centro de la operación. Existe una frecuencia de 15 días para reuniones para constatar logros o cambios de conductas en los beneficiarios de la fundación (Comunicación personal, Directora administrativa, 5 de octubre, 2020). En el contexto actual, se creó una nueva dinámica en el que el personal permanece 15 días en las instalaciones del personal y

los otros 15 días en sus casas. Estas reuniones sirven para medir también comportamientos del personal y su forma de adaptación a estos cambios, analizar nuevas herramientas de trabajo y entender necesidades de cada uno, nos comenta la directora administrativa de la fundación (Comunicación personal, Directora Administrativa, 5 de octubre, 2020).

Confianza generalizada y confianza en la OSC

Figura 5

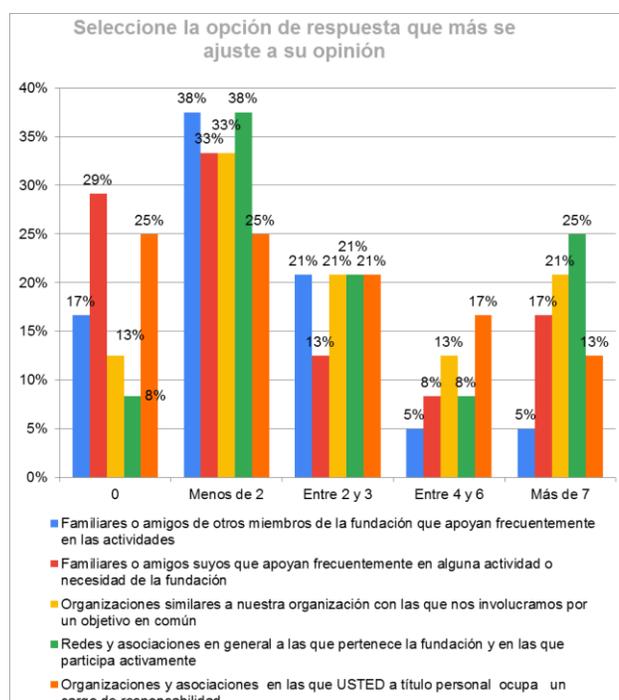


Pertenencia en la organización.

La fundación busca integrar a los colaboradores por medio de diferentes acciones como el desarrollo de una buena comunicación y crear estrategias para el crecimiento personal de su gente. Un 50% siente como suyo los problemas de la organización seguido de un 46% que considera que efectivamente la organización trabaja en mejorar la comunicación. En contraste, tenemos valores inferiores con respecto a tomar en cuenta las ideas de los colaboradores 33% y otro 33% en el orgullo de trabajar en donde se encuentran. Se puede evidenciar por las entrevistas y percepción de los colaboradores que se está tratando de trabajar en esto.

Compromiso cívico

Figura 6



Participación con la organización y asociaciones.

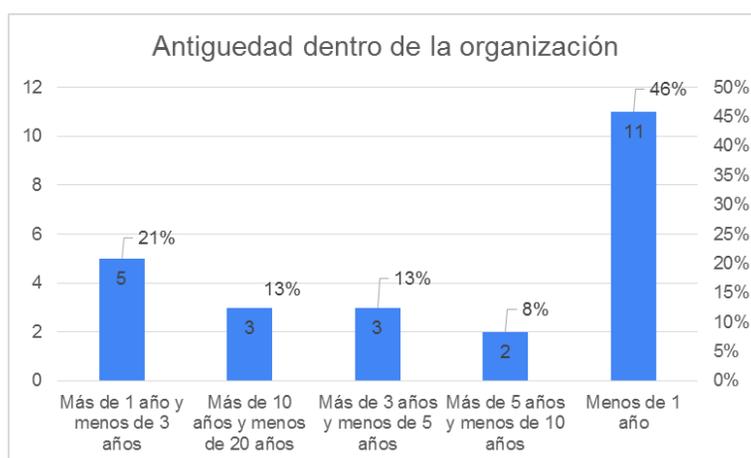
En el caso de los voluntarios, al pertenecer a universidades, se evidencia que aunque su participación no es estable se crea un vínculo grande entre ellos y los beneficiarios de la organización, en varios casos ellos suelen volver para aportar con donaciones y contribuir en actividades. Se puede decir que participar en la fundación crea un sentido de pertenencia y forma relaciones tanto con el personal que trabaja para ellos y con los que reciben atención de ellos. En ocasiones dependiendo el desempeño, logran contratar a los mejores voluntarios como parte de su nómina (Comunicación personal, Presidente fundación, 5 de octubre, 2020).

Un 25% de los encuestados indica que existen redes y asociaciones a las que la fundación pertenece y participa activamente. En esto se puede hacer hincapié en la encuesta realizada al Presidente de la fundación en el que comentó sobre las

actividades de fundación con su representación y sus alianzas estratégicas con otras organizaciones, así como también su participación a título personal. En contraste, un 38% de los encuestados indican que familiares y amigos apoyan a la fundación y que la fundación participa en redes y asociaciones.

Estructura y conocimiento – Capital Humano

Figura 7

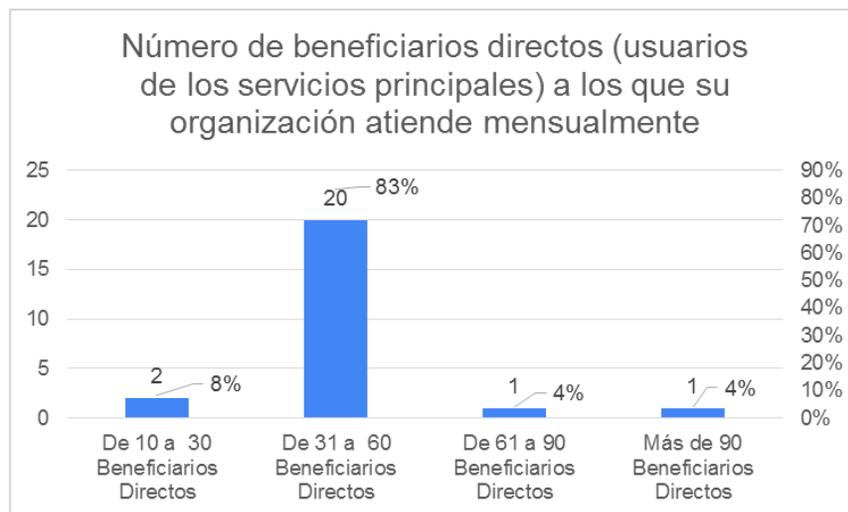


Antigüedad dentro de la organización

La fundación dedicada a personas o grupos en situación de vulnerabilidad y en este caso a personas con discapacidad leve, su estructura está conformada por 38 personas en la que se encuentra la asamblea general, administración, directorio, terapia musical, terapia física, terapia ocupacional, psicología, área nutricional, área médica, con 19 mujeres y el resto personal masculino. Un 75% del personal se encuentra en el área de terapias, docentes, técnicos. Debido a que cuentan con voluntarios y personal universitario, un 46% de ellos tiene una antigüedad de 1 año y un 13% conforma el mayor tiempo de pertenencia en un rango de 10 a 20 años. Tienen una figura de liderazgo que va desde el presidente de la fundación que al mismo tiempo imparte clases y está presente en las actividades de la organización, así

como también su directora administrativa (Comunicación personal, Presidente fundación, 5 de octubre, 2020).

Figura 8

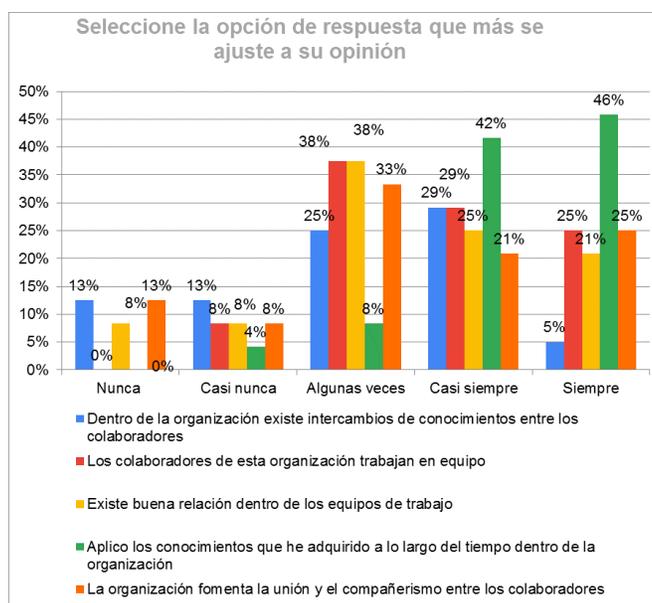


Beneficiarios directos

La fundación tiene un cupo aproximado de 50 beneficiarios mensuales en el cual se realizan todas las actividades para el correcto desarrollo e integración a la sociedad, esto lo afirma el 83% de los encuestados. Las actividades y/o servicios principales incluyen Internado (Casa-Hogar), terapia conductual y psicológica, pedagogía funcional y atención médica comunitaria. Esta información coincide con la proporcionada por la directora administrativa lo cual se evidencia que la comunicación es compartida y fluye correctamente.

Capacidades desarrolladas – Capital Humano

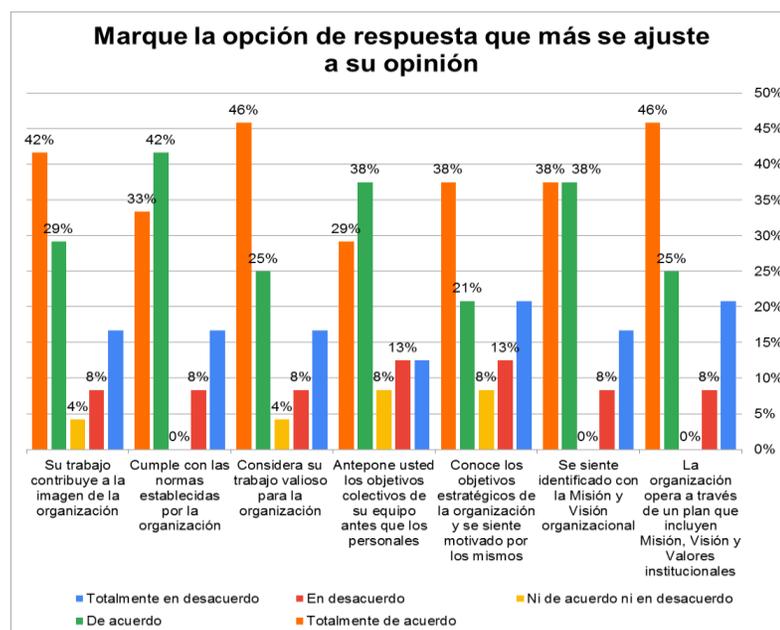
Figura 9



Conocimientos y desarrollo profesional.

La fundación contrata en su mayoría personas con título de tercer nivel, entre ellas están terapeutas, psicólogos, doctores en medicina en el que en base a sus estudios, ellos pueden aplicar y aportar a la organización con sus conocimientos adquiridos, lo cual un 42% al 46% está de acuerdo. La preparación del personal es fundamental para poder brindar un servicio óptimo a los beneficiarios ya que cuentan con discapacidad severa y se necesita de profesionales para su tratamiento adecuado. Mediante la encuesta realizada al personal de la fundación podemos evidenciar que de acuerdo a lo comentado en la entrevista sobre su misión, visión y valores, el personal tiene claro que la fundación trabaja en base a su motivación principal que forma parte de sus pilares. A partir del siguiente grafico podemos conocer sobre la percepción por parte de los trabajadores.

Figura 10



Identificación con la organización

Aquí podemos analizar que un 46% de 24 personas encuestadas se sienten identificadas con la misión y visión organizacional de la fundación y existe coherencia entre la entrevista realizada y el cuestionario aplicado al personal, lo que favorece al desempeño institucional. Tienen claro que la organización opera a través de estos componentes. En cuanto al conocimiento y valoración de su trabajo el 46% como porcentaje más alto está de acuerdo, tiene claro que su esfuerzo es valioso para el óptimo desarrollo de la fundación. Es importante conocer las percepciones que tiene su propio personal sobre los pilares en el que se construye la organización.

En cuanto a oportunidades internas, por el tamaño de la fundación, no se da para un crecimiento interno como es deseable, pero se los prepara con las herramientas disponibles para su crecimiento personal y profesional. Se buscan cursos dependiendo de las exigencias del estado y si alguien quiere tomar cursos o talleres por su cuenta lo pueden hacer (Comunicación personal, Presidente fundación,

5 de octubre, 2020). Aunque el personal que trabaja en la fundación cuenta con estudios de tercer nivel, siempre se busca fomentar el desarrollo de cada persona.

Motivación del personal – Capital Humano

La fundación ha procurado que en el contexto actual en donde se vive una pandemia y crisis económica, su personal no se vea muy afectado para poder mantenerlos motivados. En situaciones de crisis, se trata de brindarles seguridad y mantener su estabilidad en el trabajo (Comunicación personal, Directora administrativa, 5 de octubre 2020). Se realizan ciertas evaluaciones al personal por parte de la terapeuta ocupacional y pautas que brinda el estado que mide el rendimiento de los mismos, de esta forma, dependiendo del resultado se analiza la situación si existen problemas en el ámbito personal o laboral para poder tomar alguna acción y apoyarlos.

Influencia del capital social desarrollado en las fundaciones, dimensionando su contribución al desempeño institucional

Las dimensiones del capital social permiten la acción colectiva con el capital humano resultando en el desempeño institucional. La dimensión cognitiva que está ligada a las capacidades permite que se puedan cumplir los objetivos propuestos por la organización de manera colectiva. Al ser parte de las dimensiones de CS se encuentran estrechamente relacionados al capital humano. Se lo puede evidenciar en la siguiente figura:

Figura 11

Capital humano para la acción colectiva



Adaptado de Pearson, Carr y Shaw (2008, p.956) (Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Monsalv, 2016).

La influencia del capital social en la fundación analizada en base a entrevistas y encuestas tiene un gran impacto en el desarrollo organizacional. Según las entrevistas, en el contexto actual hubo ciertos cambios en sus actividades usuales por el riesgo para sus beneficiarios, personal y familiares de cada uno ante el virus de Covid-19. Desde permanecer 15 días en las instalaciones de la fundación y los otros 15 en sus casas, conlleva una de las acciones para poder mantener su funcionamiento con las medidas de protección necesarias, hasta velar por mantener los sueldos de sus colaboradores.

Rotter (1980) citado por Fumero (2009), “La confianza interpersonal como la expectativa que tiene un individuo de que puede fiarse de la palabra, promesa o afirmación verbal o escrita de otro individuo o grupo” (p.98). Se necesita de la participación e involucramiento de cada uno, una buena comunicación interna y

externa desde las autoridades principales, relacionamiento con otros sectores y fundaciones, generar confianza y mantener motivados a sus trabajadores incluso en los momentos más difíciles para poder alcanzar los objetivos planteados. Uno de los actores principales que se relaciona directamente con la OSC son los gobiernos locales, empresa privada y universidades para su correcto desenvolvimiento. De la misma forma mantiene relaciones indirectas con otras organizaciones.

Se evidencia también que la motivación de los colaboradores tiene mayor impacto de forma extrínseca. Gracias a la participación de la directiva de la fundación y el involucramiento de ellos en el contexto actual de pandemia los trabajadores han mantenido su puesto de trabajo, asegurando su sueldo mensual y brindándoles acompañamiento psicológico durante estos momentos y cambios en el funcionamiento normal de sus actividades. El compromiso cívico es definido por Siegler (2006) como el proceso social realizado por grupos de personas que comparten necesidades, problemas o interés en un mismo lugar. Identificando los problemas y realizando acciones para atenderlos

Es importante recordar que la teoría de la contingencia pone a la organización como promotor del desempeño organizacional de la mano de factores estratégicos la cual la OSC seleccionada tiene potencial de crecimiento. Schultz (1983) destaca la inversión en la educación formal en cualquiera de sus niveles. Lo cual, es parte de la estrategia organizacional para el desarrollo de sus colaboradores.

Mediante la herramienta alfa de Cronbach del SPSS que permite correlacionar las variables para evaluar el nivel de fiabilidad se comprobó que efectivamente existe una relación entre ellas al estar bien estructuradas y que al cruzar dichos datos se arroja información valiosa para proponer mejoras en la gestión de la organización. Por

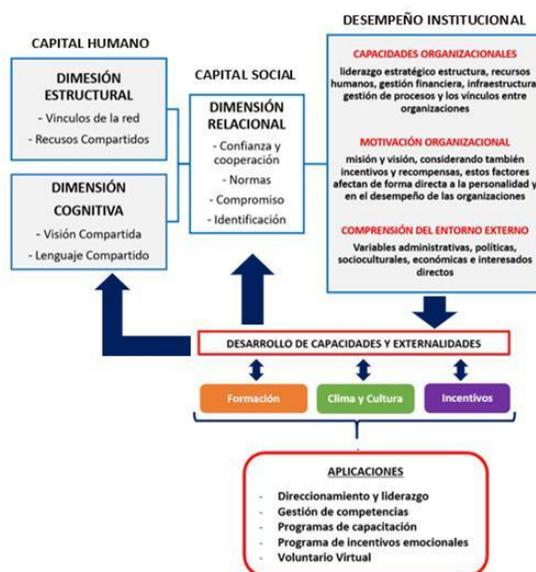
medio del SPSS se empleó el Alfa de Cronbach en las preguntas 11, 12,13,14 y 17 de la encuesta se rectifica la efectividad de la herramienta y que los constructos están bien estructurados.

Modelo de gestión del capital humano

Para esta investigación, en base a los resultados se trabajó en un modelo de gestión del capital humano que promueva el desarrollo del capital social y el aprovechamiento de las capacidades organizacionales en el contexto actual de pandemia en favor de su acción colectiva y el desempeño institucional.

Modelo AIO

Figura 12



Fuente: Elaboración propia por el equipo semilleros 2020. Adaptado de Pearson, Carr y Shaw 2008, p.956; Molina, Botero y Montoya (2016).

- a. Capacidad organizacional: En los hallazgos de la organización se encontró:
 - Liderazgo estratégico positivo por parte del presidente y directora administrativa que a la vez son parte del personal docente.

- Deficiencia en la gestión de programas de plan de crecimiento
- En cuanto a los vínculos entre organizaciones hay una interacción intermedia pero activa entre ellas.

b. Motivación Organizacional: Se identifica lo siguiente:

- Motivación extrínseca en donde se valora la confianza entre jefaturas y su participación.
- Se tiene claro la importancia de la gestión de los colaboradores para la consecución de objetivos e inclusión de las personas en situación de vulnerabilidad a la sociedad.

c. Entorno Externo:

- La situación actual de la pandemia de Covid-19 mantiene a la fundación en general en una situación de austeridad y con la intención de mantener al personal con sus puestos laborales.
- La administración de la OSC está relativamente bien estructurada, maneja un organigrama actualizado y con manuales de funciones en proceso de mejora.
- Depende del gobierno local para su financiamiento económico y ciertas actividades por su cuenta y manejo propio para generar ingresos.

El punto a trabajar se encuentra en el entorno externo para el correcto desenvolvimiento de la misma. Generar mejores relaciones externas y alianzas, ver otras formas de financiamiento y reforzar su administración. La administración debe organizarse mejor pero mantener sus bases en la cual basa sus pilares. Se recomienda innovar en la gestión de talento humano en conjunto con la gerencia para

poder mantener la motivación de su personal. El modelo proporciona un enfoque directo en las relaciones internas o intrínsecas que se han desarrollado en la fundación la cual se evidencia que a pesar de la situación actual de la pandemia se mantienen entre los colaboradores.

Conclusiones y Limitaciones

La organización seleccionada es un excelente prospecto para tomar como ejemplo para el desarrollo institucional de las demás OSC y entender las características de las fundaciones sin fines de lucro y cómo está estructurada. Aunque en la situación actual, hay obstáculos para su propio desarrollo, existen factores internos que propician el mismo. A continuación se detallan los resultados relevantes que fueron encontrados para el estudio.

Dentro de ellos, encontramos que los colaboradores manejan una motivación extrínseca que hace que se mantengan enfocados en alcanzar los objetivos en común. Se puede agradecer a la confianza depositada en la aportación de nuevas ideas para el desarrollo de las actividades y de sus beneficiarios. Ellos tienen claro que su trabajo es valioso para la consecución de los objetivos estratégicos de la fundación.

Las capacidades de la misma OSC tanto económicas como de su talento humano son clave para brindar un servicio óptimo a sus beneficiarios directos como lo son las personas con discapacidad severa. El personal se encuentra calificado con estudios universitarios para atender a los usuarios que requieran de los servicios de la organización. Se recomienda invertir en la formación profesional y en el desarrollo de nuevas capacidades del capital humano de la fundación.

Se encontró que existe una deficiente atención en temas de financiamiento por parte de los gobiernos locales. Actualmente las empresas privadas se ven con cierta

limitación económica para aportar a las fundaciones sin fines de lucro. También, se evidenció que existe poco o nulo desarrollo de carrera dentro de la fundación.

Entre las limitaciones para el proceso del estudio de la OSC se tuvo cierta dificultad para llegar a encuestar a todos los colaboradores pero se pudo cubrir en su mayoría por motivo de la pandemia de Covid-19. A su vez, por el tema del distanciamiento social obligatorio y por el personal que se encuentra en situación de vulnerabilidad por discapacidad, no se permitió un acercamiento personal.

Finalmente, en base a los hallazgos en los resultados se recomienda enfocar sus esfuerzos en los aspectos con poco progreso encontrado en el modelo AIO. Además, se propone que la organización pueda analizar un plan de carrera para su personal de acuerdo a los requisitos solicitados por la organización, así poder tener una motivación mayor por parte de sus colaboradores.

Referencias

- Bebbington, A., & Rugo Torres, V. (2001). *Flacso Andes*. (ABYA-YALA, Ed.) Obtenido de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/catalog/resGet.php?resId=46200>
- Alberdi, A. (2010). Capital Social. En *Manual para la autoevaluación del Capital Social en organizaciones* (pág. 12). Deusto Publicaciones. Obtenido de Manual para la autoevaluación del capital social en las organizaciones: <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/orkestra/orkestra21.pdf>
- Alberdi, A. (2010). *Universidad de Deusto*. Obtenido de <file:///C:/Users/daniela.mu%C3%B1oz/Downloads/GUIA%20CUESTIONARIO%20UNIV%20DEUSTO.pdf>
- Aurea Neira, M. A. (2018). Obtenido de <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/1631>
- Cevallos Suarez, M. P., & Mendoza Mendoza, J. G. (2019). *Capital social comunitario: recurso promotor en los emprendimientos agroecológicos*. Revista internacional de Administración.
- Chambers, S., & Kopstein, J. (2008). *Research Gate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/292499139_Civil_Society_and_the_State
- Chiavenato, I. (1993). *Academia*. Obtenido de https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado?auto=download
- Chiriboga, M. (2014). *Las ONG ecuatorianas en los procesos de cambio*. Obtenido de <http://confederacionecuatorianaosc.org/wp-content/uploads/2018/04/LIBRO-LAS-ONG-ECUATORIANAS-EN-LOS-PROCESOS-DE-CAMBIO.pdf>
- Confederación Ecuatoriana de Organizaciones de la Sociedad Civil. (2016). *Confederación Ecuatoriana de Organizaciones de la Sociedad Civil*. Obtenido de

<http://confederacionecuatorianaosc.org/wp-content/uploads/2018/04/Hacia-el-fortalecimiento-de-las-OSC.pdf>

Cuéllar Saavedra, Ó., & Bolívar Espinoza, G. A. (2009). *Scielo*. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/polis/v8n22/art12.pdf>

Dussaillant, F., & Guzman, E. (s.f.). *Research Gate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/303753131_Algunas_Notas_sobre_el_Significado_e_Investigacion_en_Capital_Social/link/5750c4d808aed9fa2bd46fbd/download

Fernandez, J. (2013). (R. G. Sustentable, Ed.) Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/421/42119303.pdf>

Fundación. (2018). *Web institucional*. Obtenido de <https://fundacionsinbarreras.org/un-poco-de-historia/>

Gordon, S. (2005). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/421/42119303.pdf>

Grigera, A., & Bonifacio, A. (2015). *Palermo*. Obtenido de <https://www.palermo.edu/cienciassociales/pdf/cics/6to-Informe-Observatorio-Capital-Social-Mayo2015.pdf>

Hernández Castro, N., De la Garza Martínez, E., & Ortiz Lugo, A. (2014). *Generación de Capital Social a partir de la eficacia, la cultura y el aprendizaje organizacional: Un estudio correlacional*.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Escuela superior de guerra naval*. Obtenido de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Herrera, S., & Zanafria, J. (2018). *Academia*. Obtenido de https://www.academia.edu/37564221/Herrera_y_Zanafria_2018_Fortalecimiento_y_Sostenibilidad_de_las_OSC_en_el_Ecuador_Grupo_FARO_pdf

- International Development Research Centre*. (2011). Obtenido de http://web.idrc.ca/es/ev-30219-201-1-DO_TOPIC.html
- Laso, E. (2010). *Athenea Digital*. Obtenido de <https://atheneadigital.net/article/view/n17-laso/654-pdf-es>
- López-Rodríguez, P., & Soloaga, I. (2012). Obtenido de <https://libros.colmex.mx/wp-content/plugins/documentos/descargas/Capital%20social%20y%20pol%C3%ADtica%20p%C3%ABblica%20en%20M%C3%A9xico.pdf>
- Madrigal Torres, B. (2009). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016838004.pdf>
- Marín, D., & Cuartas, J. C. (2013). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90931814011.pdf>
- Membiela-Pollán, M., Pena-López, J., & Sánchez-Amboage, E. (2019). *La interrelación entre el "capital humano" y el "capital social". Una aproximación al caso español*.
- Merizalde Figueroa, L. A., & Montero Maldonado, L. M. (2008). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/2030?show=full>
- Molina Parra, P., Botero Botero, S., & Montoya Monsalv, J. (2016). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/646/64650087006/html/index.html>
- Ostrom, E., & T. K. Ahn. (2003). Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032003000100005
- Otzen, T., & Manterola, C. (s.f.). *Scielo*. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Pedraza Melo, N. (2018). Obtenido de <http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/rldi/article/view/1738/210210230>
- Portela, M. (2003). *Research gate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/230852702_Capital_Social_Concepto_y_Estu

dio_Econometrico_sobre_el_Capital_Social_en_Espana/link/548984610cf268d28f0af1a
5/download

Villalobos, G., & Pedroza, R. (2009). Obtenido de
<https://www.redalyc.org/pdf/311/31112987002.pdf>