



Universidad
Casa Grande



Facultad de
Administración y
Ciencias Políticas

UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS

**Influencia del capital social y humano en
el desempeño institucional.
Caso organización social para la
atención prioritaria de niños y
adolescentes**

Elaborado por:

Juan Sebastián Portilla Alarcón

GRADO

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

Ingeniero en Gestión De Recursos Humanos

Guayaquil, Ecuador
Noviembre 2020



Facultad de
Administración y
Ciencias Políticas

Influencia del capital social y humano en el desempeño institucional. Caso organización social para la atención prioritaria de niños y adolescentes

Elaborado por:

Juan Sebastián Portilla Alarcón

GRADO

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

Ingeniero en Gestión De Recursos Humanos

DOCENTE INVESTIGADOR

María del Carmen Zenck Huerta

CO-INVESTIGADOR

Denisse Álvarez de Linch

**Guayaquil, Ecuador
Noviembre 2020**

Resumen

El presente trabajo de investigación pretende examinar la relación entre el capital social, el capital humano y el desempeño organizacional de las organizaciones sociales del Ecuador. Para poder obtener este resultado se ejecuta un sondeo con metodología mixta en una fundación de la ciudad de Quito, donde se obtuvo información que se ajustaba objetivos establecidos. El objetivo general de investigación es analizar las relaciones, redes, estrategias de vinculación, normas de confianza y cooperación, de las fundaciones ecuatorianas que trabajan para el bienestar social y como los elementos distintivos en sus procesos de desarrollo y acumulación de capital social, contribuyen al desempeño institucional y las capacidades organizacionales en la acción colectiva. El estudio tiene un enfoque mixto con la aplicación de entrevistas semiestructuradas a representantes de la organización y un cuestionario a sus colaboradores.

Dentro de los resultados más relevantes se puede confirmar que el desempeño organizacional es influenciado por la motivación de sus colaboradores, el entorno externo y la capacidad organizacional de la fundación también son elementos que generan un impacto tanto positivo como negativo dependiendo de cómo se desarrollen. Se debe tener en consideración que las organizaciones sociales deben plantear sus objetivos en base a la gestión autónoma que se realiza y a las diferentes redes que le aportan a su desarrollo. Finalmente se plantea un modelo de gestión que se puede utilizar a manera de guía para fundaciones similares que busquen encaminar sus acciones al desarrollo organizacional.

Palabras clave: Organizaciones de la sociedad civil (OSC), desempeño institucional, capital humano, capital social, Motivación.

Abstract

This research paper aims to analyze the relationship between social capital, human capital, and organizational performance of Ecuador's social organizations. To obtain this result, a mixed-methodology study was performed in a foundation in the city of Quito, gathering information that was in accordance with established objectives. The general objective of the research is to analyze the relationships, networks, linking strategies, norms of trust and cooperation of Ecuadorian foundations that work for social welfare as the distinctive elements in their processes of development and accumulation of social capital contribute to institutional performance and organizational capacities in collective action. The study has a mixed scope with the application of semi-structured interviews to representatives of the organization and a survey of its employees.

The most relevant results confirm that the organizational performance is influenced by the motivation of its collaborators, as well as the external environment and the organizational capacity of the foundation. It should be taken into consideration that social organizations should set their objectives based on the autonomous management that is performed and the different networks that contribute to its development. Finally, a management model was developed that can be used as a guide for similar foundations seeking to direct their actions towards organizational development.

Key Words: Civil society organizations (CSOs), institutional performance, human capital, social capital, motivation.

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 Quito que trabaja en ámbitos de acción relacionados con el bienestar de población vulnerable. 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.

Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| Introducción | 6 |
| Revisión de la literatura | 8 |
| Capital Social | 9 |
| Dimensiones del Capital Social | 10 |
| Niveles del capital social | 13 |
| Capital humano | 15 |
| Capital estructural | 17 |
| Capital relacional | 17 |
| Organizaciones de la sociedad civil | 18 |
| Organizaciones sociales en Ecuador | 19 |
| Acción colectiva | 21 |
| <i>Indicadores del capital social y capital humano.</i> | 21 |
| Desempeño Organizacional | 22 |
| Modelos para diagnóstico del desempeño en las organizaciones. | 23 |
| Estado del Arte | 24 |
| Objetivos | 27 |
| Objetivo General | 27 |
| Objetivos Específicos | 28 |
| Metodología | 28 |
| Enfoque y alcance de la investigación | 29 |
| Unidad de análisis | 29 |
| Muestra | 29 |
| Técnicas para recolección de datos | 30 |
| Análisis de datos | 31 |
| Resultados | 33 |
| Bibliografía | 61 |

Introducción

El Capital Social (CS) es un conjunto de beneficios que llega a las instituciones como resultado de sus redes o conexiones sociales. El CS aporta al desarrollo de las organizaciones, no solo tiene un impacto financiero, sino que aporta con producción de bienes públicos, creación de organizaciones de sociedad civil saludables, reducción de los costos y tiempos de transacción, trabajo de voluntariado, desarrollo del personal, comunicación en medios, entre otras. Esta investigación tiene como finalidad analizar las relaciones, redes y estrategias de vinculación, normas de confianza y cooperación de las fundaciones ecuatorianas, que trabajan para el bienestar social, como elementos distintivos en sus procesos de desarrollo y acumulación de capital social, y dimensionar su contribución al desempeño institucional y las capacidades organizacionales en la acción colectiva.

En Ecuador existen distintas organizaciones del Tercer Sector que hacen uso del CS como herramienta para su crecimiento. A pesar de que no necesariamente están familiarizadas con el término, acumulan CS de forma natural, por ejemplo las Organizaciones de la Sociedad Civil que podemos identificar en nuestro país, entre ellas fundaciones u organizaciones sociales, comunitarias y cooperativas. Sus actividades por lo general están enfocadas en varios aspectos (temas sociales, educativos, sanitarios, humanitarios, ambientales, de protección animal, de cooperación internacional, culturales, artísticos, deportivos, etc.).

Es importante señalar que el contexto nacional e internacional en el que se realiza esta investigación es atípico, debido a que se desarrolla durante una pandemia mundial como lo es el COVID-19, por otro lado esto nos permite acercarnos a información que puede considerarse relevante como las medidas que las organizaciones de la sociedad civil se adaptan a la situación con sus capacidades y recursos en situaciones adversas, por ejemplo el CS siendo un activo importante para sobrellevar este tipo de escenario llegar a ser un recurso

clave, para la estabilidad de las OSC y puede ayudar a las mismas a mantenerse de forma estable. Se busca indagar en como las organizaciones del tercer sector hacen uso de valores sociales tan importantes como la amistad, la cooperación, la confianza y la reciprocidad (Agudelo *et al.*, 2020), propios del capital social, para anteponerse a la nueva normalidad.

Otro de los beneficios que aporta el capital social es que está enfocado en las relaciones, lo que puede significar un aporte de capital humano a manera de voluntarios o colaboradores, el capital humano se transforma en habilidades, conocimientos, relaciones y cooperación. Mientras más redes y conexiones se generen por parte de una organización, se tiene mayor solidez y capacidad para afrontar adversidades. Además esto permite explorar planes de contingencia, rediseño de procesos, nuevos canales de comunicación, nuevos modelos de administración, etc., que las OSC tienen la obligación de desarrollar para poder adecuarse al contexto.

(...) nos remite a la reacción que tiene la comunidad ante un hostigamiento externo.

Es un capital social que se activa en cuanto se reconoce la presencia de una amenaza externa que mueve a la colectividad a unirse, a reanimar sus lazos internos y al intercambio de gestos de apoyo mutuo (...). (López, 2006, pp. 177 - 178)

El CS tiene un impacto en la acción colectiva, en unificar la visión de las personas, para tener éxito organizacional. Se establece que es importante generar capital social y redes para impulsar la acción colectiva y de esta forma obtener mejores resultados, se define al CS como un flujo, es un elemento que se desarrolla, sin embargo no un activo fijo que se pueda almacenar.

Se trata de un flujo (y no un stock) que podría ser estimulado a través de cambios estructurales y de estrategias deliberadas de los actores que generen entornos favorables de cooperación. Todos estos elementos favorecerían a la cohesión social a través de una reducción de los obstáculos para la acción colectiva (Grigera, 2015, p.2).

Actuar en conjunto y de forma colectiva impulsa a las organizaciones a formar una visión compartida y alcanzar los objetivos o resultados institucionales que se plantean. Esta investigación sirve para conocer los puntos favorables del CS que generan como resultado el buen desempeño de la OSC.

El supuesto que motiva esta investigación es comprobar si una organización con un fuerte capital social proveerá un contexto organizacional adecuado que fomente la agrupación de sus líderes, directivos, voluntarios y trabajadores, para el logro de objetivos comunes institucionales. De ese modo, las condiciones estarían alineadas para que el capital humano pueda convertirse en una ventaja competitiva, ampliando su capacidad de gestión y por ende, contribuyendo en los indicadores de desempeño.

Este estudio tiene como antecedentes, indagaciones preliminares realizadas en el contexto de los Proyectos Semilleros de Investigación en el 2017, realizadas por estudiantes en proceso de titulación de la Universidad Casa Grande, en torno al tema del capital social y su relación con las instituciones sociales o fundaciones. Por ello continua la misma línea académica, enfocada en el estudio de organizaciones sociales de Ecuador, estas constan con su registro vigente en el SUIOS y están enfocadas a desarrollo social, sin fines de lucro.

Revisión de la literatura

Este apartado tiene como objetivo establecer el marco conceptual con los principales conceptos, teorías o investigaciones correspondientes al capital social, métodos para identificarlo y dimensionar sus efectos en el desempeño institucional y sus componentes. Sobre el contexto del sujeto de estudio, interesa entender la naturaleza de las organizaciones sociales, su estructura, funcionalidad y actuales limitaciones. De la misma forma, se revisan los últimos estudios que sobre el tema se han publicado, dando a conocer el estado de la cuestión.

Capital Social

La concepción del capital social o CS ha ido evolucionando con el pasar de los años, para poder entenderlo en su totalidad es importante comprender cómo se formó y a qué se refiere. Esto se puede hacer analizando las teorías base del concepto y de la misma forma las variaciones, avances o evolución que ha tenido.

Tabla 1: Principales concepciones de Capital Social

| Autor | Publicación | Concepto |
|-----------------------|--|---|
| Bourdieu (1986) | <i>The forms of capital</i> | El capital social es un valor agregado de los recursos actuales o potenciales de una sociedad, la misma que mantiene una red de relaciones institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo. Pertenecer a estos grupos les brinda un respaldo social a sus integrantes. |
| Coleman (1988 - 1990) | <i>Foundations of social theory</i> | Coleman explicaba que el capital social no es solo una entidad aislada sino que un grupo de entidades que comparten características en común, se relacionan y desarrollan capital social, mediante redes de comunicación y estructuras sociales, que les facilitan a los individuos, que forman parte de las mismas, realizar ciertas acciones. |
| Putnam (1993) | <i>Making democracy work: civic traditions in modern Italy</i> | La mejor forma para definirlo es mediante los distintos elementos que podemos encontrar en dichas organizaciones como por ejemplo: las redes, las normas y la confianza. Vincula el concepto con el compromiso cívico, donde los individuos deben tener participación social en organizaciones para contribuir y desarrollar un buen gobierno, progreso económico, redes de comunicación e información efectiva, establecer relaciones sociales de confianza en base a la reputación y propagar formas de colaboración. |

Adaptado de Bourdieu (1986), Coleman (1988), Putnam (1993).

El capital social es un concepto que ha sido estudiado y definido por distintos autores, esto lo convierte en un concepto complejo que opera a la vez en tres dimensiones, la social, la espacial, y la dimensión temporal o dinámica. En este contexto las relaciones y las redes serían el resultado o estarían facilitadas por normas comunes,

confianza entre los miembros, o valores (u objetivos) compartidos. (Esparcia *et al.*, 2016)

El capital social también es considerado como el entorno cercano o los círculos sociales como: la familia, los amigos y los compañeros, son recursos importantes al momento de requerir ayuda en casos de crisis, del cual se puede disfrutar y conseguir ventajas materiales (Woolcock y Narayan, 2000). Este concepto está parametrizado para individuos, sin embargo también es válido para grupos, organizaciones o comunidades. Las organizaciones que mantienen diversas redes sociales y asociaciones se encuentran en una posición más sólida para hacer frente a la pobreza, la vulnerabilidad y son capaces de poder aprovechar de más oportunidades para su desarrollo y efectividad institucional.

Dimensiones del Capital Social

El CS puede comprenderse de forma multidimensional, para entenderlo desde otra perspectiva es la capacidad de acción colectiva y brinda componentes sociales, estos son un beneficio para las instituciones involucradas. Es por esto que las OSC desarrollan su capital social, para obtener resultados como acción colectiva, consolidarse y crecer, cooperar para protegerse contra riesgos o situaciones de vulnerabilidad.

Entre las dimensiones del capital social se encuentra la dimensión estructural, relacional y la cognitiva, cada una con sus distintos componentes.

La dimensión estructural o redes de conocimiento se caracteriza por facilitar relaciones de intercambio de información entre un grupo de individuos que tienen intereses comunes, de estos intereses nace una acción colectiva orientada a su desarrollo, creación o aplicación de conocimiento con la finalidad de cumplir un propósito específico de forma cooperativa (Arras Vota *et al.*, 2012).

La dimensión relacional o de confianza tiene un impacto disminuyendo los tiempos de sus procesos, debido a que se reduce la transaccionalidad y por ende el tiempo o gasto en este

tipo de gestión se acorta. Los individuos y sus respectivos grupos sociales suelen identificar y compartir necesidades, debido a esto buscan otros individuos o entidades que tengan objetivos similares para poder trabajar en conjunto, estableciendo interacciones constantes que tiene como resultado aumentar el nivel de confianza y empezar a trabajar de forma más dinámica con relaciones de confianza sólidas, de esta forma funciona el capital social relacional (Arras Vota *et al.*, 2012).

Establecer una relación de confianza entre dos o más personas, está relacionado con el cumplimiento de objetivos donde se confía en ciertos aspectos y se convierte en una expectativa que permite que una persona tenga seguridad sobre la manera como su socio de intercambio actuará por el bien de todos. Las relaciones de confianza pueden desarrollarse de forma individual o colectiva como las organizaciones o las instituciones (Arras Vota *et al.*, 2012, pp. 36 - 37).

La dimensión cognitiva o normativa hace referencia a los valores, normas, trayectoria y reputación de una institución, ya que son estos componentes los que la vuelven una organización confiable. Es por esto que la dimensión cognitiva hace que la cooperación y la interdependencia, sean posibles. Estos elementos normativos, no necesariamente formales, son compartidos por los miembros de una organización. A estas pautas de conducta compartidas, elementos o patrones de comportamiento, se les denomina normas, éstas se encargan de controlar la conducta y son socialmente sancionadas si se llegaran a ignorar (Arras Vota *et al.*, 2012).

Esparcia (2016) describe que el capital social se caracteriza también por el tipo de relación que establecen las personas y las organizaciones. Las relaciones pueden ser horizontales o verticales dependiendo de con quién se interactúe.

La dimensión horizontal describe las interacciones con organizaciones formadas de un estrato social similar y está compuesta por dos modelos relacionales el *Bonding* y el *Bridging* (Esparcia *et al.*, 2016).

El *Bonding* uno de los modelos de la dimensión horizontal del capital social. Este modelo se caracteriza por las relaciones o redes afectivas que una institución puede desarrollar. Esto se puede lograr a través de miembros de la institución que aportan con sus lazos familiares, amigos cercanos, vecinos, etc. (Esparcia *et al.*, 2016, p. 56).

Según Esparcia (2016) el *Bonding* “se basa en relaciones entre individuos con características comunes o pertenecientes al mismo colectivo o territorio, es decir, internas al colectivo o territorio” (Esparcia *et al.*, 2016, p. 56).

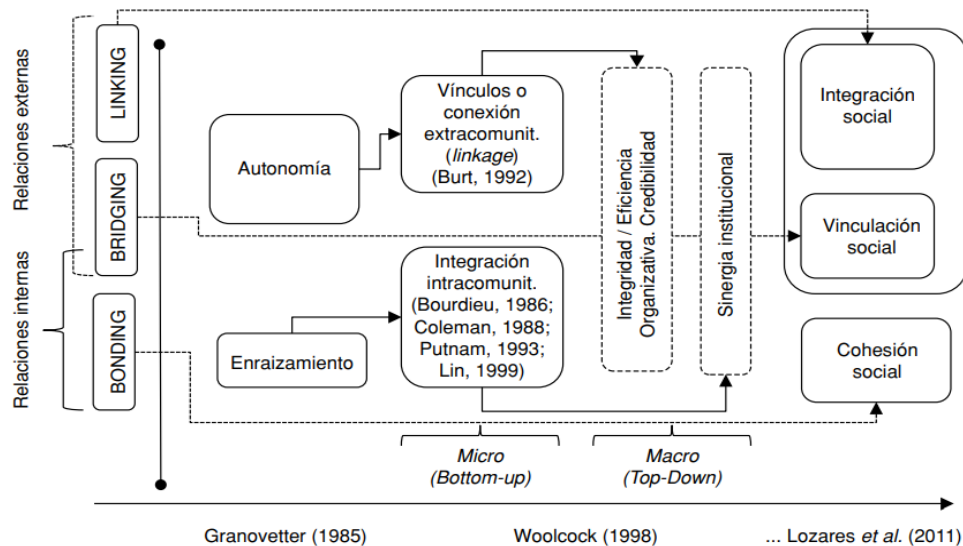
Por otro lado el *Bridging* es un modelo de la dimensión horizontal que se caracteriza por ser el tipo de relación que se establece entre amigos distantes, socios y colegas o personas que comparten características demográficas similares. El término *bridging* hace referencia a la acción de *tender puentes* para de esta forma establecer relaciones enfocadas en generar capital social. El modelo *Bridging* según Szreter y Woolcock, “comprende relaciones de respeto y reciprocidad entre personas que saben que no son iguales en algún sentido sociodemográfico (o de identidad social) (que difieren por edad, grupo étnico, clase social, etc.)” (Szreter y Woolcock, 2004).

El tipo de relacionamiento jerárquico o institucional es conocido como relacionamiento vertical. La dimensión vertical, cómo también se la conoce, se caracteriza por los niveles de poder y autoridad que la componen. De la dimensión vertical se establece el modelo de capital social *Linking*.

El *Linking* es un modelo del capital social que puede definirse como las relaciones que se forman a partir de normas de respeto, redes y relaciones de confianza entre personas

que interactúan en niveles distintos de poder o autoridad, de manera formal o institucionalizada en la sociedad (Szreter y Woolcock, 2004).

Figura 1: *Conceptualización y diversidad terminológica para los tres tipos de capital social*



Tomado de Esparcia, J. et al., (2016). *Una aproximación al enfoque del capital social ya su contribución al estudio de los procesos de desarrollo local.*

Niveles del capital social

Los niveles del capital social pueden segmentarse por las siguientes características: el tamaño, el alcance, el tipo y la capacidad de acción colectiva, Esparcia (2016) define las siguientes dimensiones: social, espacial y la dimensión temporal o dinámica. De la misma forma el nivel puede ser individual, propio del integrante de la organización, u organizacional. Los niveles relacionales se dividen en las siguientes escalas relacionales: micro, meso y macro del capital social.

El CS se encuentra en el nivel Micro o nivel individual, cuando hace referencia a las redes personales, capacidad relacional o al acceso que tienen por separado cada miembro de la organización y su capacidad para generar capital social (redes, conexiones, confianza, etc.). “Se distingue entre nivel micro o capital social individual, particularmente, confianza

interpersonal y la participación o involucramiento en actividades sociales (voluntariado, relaciones con amigos, etc.)” (Dussailant y Guzmán, 2015, p. 9).

El meso nivel, también conocido como el capital social comunitario y hace referencia a las instituciones enfocadas a la comunidad. Es un nivel intermedio entre la institucionalidad formal y la informal, donde se integran las normas culturales y de confianza entre individuos (Dussailant y Guzmán, 2015, p. 9). Este es el nivel estudiado, ya que dentro del mismo se encuentran las OSC.

El nivel macro es el más institucionalizado, una de sus características fundamentales es la confianza general y redes de asociacionismo formal. Definido por la identidad grupal, hace referencia a los objetivos colectivos y la visión compartida. Además puede llegar a tener un impacto positivo en la sociedad y en el sector empresarial, según lo descrito por Peña López (2013) el nivel macro tiene elementos para aportar y beneficiar en distintos sectores “(...) características sociales capaces de generar rendimientos de mercado (un mejor funcionamiento económico, ingresos, eficiencia) y no-mercado (bienestar, estatus...) a una sociedad” (Peña-López, 2013, p. 17). Es por esto que podemos definir el nivel macro como el contexto, ambiente social y político que da forma a estructuras sociales y que permiten el desarrollo de normas (Dussailant y Guzmán, 2015, p. 9).

Tabla 2: *Niveles del capital social*

| | Mecanismo | Concepto | |
|--------------------------------------|---|---|--------------------------------|
| | | Enfoque de cohesión social | Enfoque basado en redes |
| Macro – escala: país y estado | <ul style="list-style-type: none"> • Control informal y normalización de conductas relacionadas con la salud. • Eficacia colectiva y compromiso cívico. | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación basada en encuestas sobre confianza, participación o compromiso cívico, reciprocidad, etc. | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Meso – escala: barrio, lugares de trabajo, escuelas, iglesias, otras instituciones, etc. | <ul style="list-style-type: none"> • Control informal y normalización de conductas relacionadas con la salud. • Eficacia colectiva • Apoyo social (en todas sus formas) | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación basada en encuestas sobre confianza, participación o compromiso cívico, reciprocidad, etc. • Instrumentos específicos como ASCAT y SOCAT. | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de redes socio-métricas |
| Micro – escala: nivel individual | <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo social (en todas sus formas) • Influencia social • Compromiso y participación social. • Contactos de persona a persona | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación basada en encuestas de las percepciones individuales y comportamientos. | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis egocéntrico de redes • Instrumentos como los Generadores de Posición y Recursos |

Fuente: *Enfoques y mecanismos de medición a través de los cuales se cree que el capital social influye en las diferentes escalas*

Adaptado de Carrillo Álvarez, E., y Riera Romaní, J. (2017). La medición del capital social: Nuevas perspectivas.

Capital humano

El capital humano es el recurso que una entidad utiliza para obtener del individuo conocimientos y las habilidades que fueron adquiridas mediante estudios y experiencias pasadas para poder desempeñar una actividad específica.

Una educación universitaria es un tipo de capital humano diferente a las aptitudes de un carpintero adquiridas durante su capacitación como aprendiz. El capital humano se forma conscientemente mediante la educación y la capacitación e inconscientemente a través de la experiencia. (Ostrom y Ahn, 2003, p.170).

Es importante destacar que el capital humano adecuado para la organización es fundamental, ya que la capacidad humana de la organización condicionará de forma positiva o negativa las actividades que agregan valor a la institución (Sánchez *et al.*, 2007).

Es por eso que el capital humano es el generador de nuevas ideas que pueden aportar al desarrollo de las organizaciones y al cumplimiento de sus objetivos, a través las capacidades y habilidades que los miembros o voluntarios han adquirido, mediante los estudios que han realizado o sus experiencias pasadas.

Tabla 3: *El capital humano en las organizaciones*

| Autor | Concepto |
|---|---|
| Theodore W. Schultz (1961, citado en Cardona, et al., 2007) | Cuando se invierte en educación, salud, crianza, formación de profesionales, investigación, etcétera, se está invirtiendo realmente en recurso humano, lo cual a futuro traerá diversos beneficios e impacto no solo a nivel organización, sino también a nivel región o país, pues entre los beneficios se encuentra la disminución de la brecha entre pobres y ricos, trayendo consigo una calidad de vida equitativa. |
| Gary Becker (1983, citado en Aronson, 2007) | El capital humano es una inversión, la cual realizan las organizaciones en desarrollar la creación de conocimientos y formación de las personas tanto personal como profesional, lo cual a su vez permitirá generar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna. |
| Jacob Mincer (1974, citado en Herrera, 2010) | El nivel de desarrollo de cada individuo, determina que tan productivo será en el puesto que desempeñe, además menciona que entre mayor nivel de educación o formación posea el individuo deberá de obtener mayor retribución económica. |
| Potelienè y Tamašauskienè (2014) | El capital humano está compuesto por el conocimiento personal, las habilidades, la educación, las habilidades innatas, la experiencia, las actitudes, el comportamiento, la inteligencia, la creatividad, el espíritu empresarial, la motivación, la innovación, la perspicacia, la experiencia, el estado físico, emocional, mental y de la salud entre los más representativos, lo cual contribuye a aumentar la productividad y por ende los ingresos de un individuo. |
| Ganga, Cassinelli, Díaz y Maluk (2016) | El capital humano puede ser visto como el valor económico potencial que se puede derivar de la capacidad productiva de un individuo. Su capacidad tiene un impacto en la eficiencia y rentabilidad. |

Fuente: *Componentes del capital humano: Indicadores y perspectivas de medición*

Adaptado de Trejo, M. A. Z., Hernández, C. A. J., & Jiménez (2019), S. O.

Componentes del capital humano: Indicadores y perspectivas de medición.

Capital estructural

El capital estructural hace referencia a cómo está construida y la forma en la que desarrolla sus funciones una organización. Esto comprende sus procesos internos y metodologías de trabajo, su estructura y su cultura. De la misma manera el capital estructural se puede dividir en dos dimensiones que se detallan a continuación.

El capital organizativo es el tipo de capital que hace referencia a la estructura interna de la organización, se puede ver reflejado en las operaciones y procesos que tiene una entidad. Sánchez en sus investigaciones ha afirmado que “(...) forman parte de este capital los procesos internos, las formas organizativas, los flujos de información o la propia cultura de la empresa” (Sánchez *et al.*, 2007, p.105).

Otra de las dimensiones del capital estructural es el capital de renovación y desarrollo se puede evidenciar en cualquier aspecto que pueda generar un valor agregado a la organización a futuro que puede quedar plasmada en el capital intelectual. Es por esto que el capital de renovación y desarrollo se puede medir mediante el porcentaje de negocios de nuevos productos, los cursos de formación, los gastos en renovación o las nuevas patentes registradas (Sánchez *et al.*, 2007).

Capital relacional

El capital relacional se construye mediante las relaciones externas que mantiene una organización. Las relaciones que aportan algún valor a la institución y a su funcionalidad son consideradas como capital relacional. Este tipo de capital no solo incluye a los clientes, proveedores y accionistas, sino que también la relación que existe con el público en general,

con los colaboradores, con la reputación de la institución, con el entorno, el nivel de compromiso y afiliación (Sánchez, 2007).

El capital Intelectual es la interacción de las distintas dimensiones que lo componen, la correcta administración del mismo puede tener como resultado la mejora en cada uno de los capitales que lo componen, los activos intangibles que fueron detallados son indispensables para el buen desempeño de la organización.

Organizaciones de la sociedad civil

Se podría definir a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) como aquellas que no forman parte del sector público, ni del privado. Por este motivo las organizaciones de la sociedad civil son también conocidas como organizaciones del Tercer Sector. “(...) un espacio intermedio entre la familia y el mercado, entre lo privado y lo público (...)” (Rivera, 2000, p. 7); sus características principales son la libre asociación e interacción social, que al fortalecer o dar mayor participación a sus actores sociales, se desarrolla y tiene un impacto en los otros dos sectores (Castillo, 2014).

Con respecto al objetivo y finalidad de este tipo de organizaciones, las mismas tienen como principal meta obtener resultados financieros o patrimoniales, tampoco persiguen la acumulación de capital, sino que esperan obtener resultados que beneficien a la convivencia social. En cuanto a sus características formales, son independientes a cualquier partido político, son autónomas, ya que no pertenecen ni al sector público, ni al empresarial. Su estructura, por lo general, intenta ser lo más horizontal posible para de esta forma evitar la falta de velocidad en la comunicación. Las OSC son de adhesión voluntaria y buscan siempre tener apertura e inclusión hacia sus colaboradores.

Organizaciones sociales en Ecuador

Es importante conocer el alcance y las limitaciones que tienen las organizaciones del Tercer Sector. Se debe tener en consideración para el correcto funcionamiento de las mismas, la normativa que compone el contexto de las OSC en el país, el mismo está detallado en el *Reglamento personalidad jurídica organizaciones sociales: Decreto ejecutivo 193* (Anexo 1).

Las organizaciones sociales empezaron a tener mayor participación en nuestro país en los años 80. Según los datos que obtuvo Chiriboga (2014) en su estudio de las organizaciones sociales en el Ecuador, este afirmaba que el 80% de las OSC que se conformaron en el Ecuador en los años 1980 y 1990.

La creación de estas organizaciones tenía varios objetivos, entre los principales estaban: la reducción en la participación estatal en distintos frentes y, a su vez, mayor participación de las OSC en espacios locales y nacionales.

Otro de los conflictos es la falta de gestión y aporte por parte del estado hacia situaciones y problemáticas sociales. Es decir el estado no estaba en capacidad de atender todos los casos en temas de estudio o salud, debido a la alta demanda de los mismos, otros servicios como como investigación, asistencia técnica y consultoría relacionados al desarrollo y formación, no pudieron ser cubiertos, las OSC se generan como respuesta a estas necesidades insatisfechas. Las ONG tuvieron su origen como respuesta y en función a la falta de desarrollo de las localidades urbanas del país.

Las principales reglas o normativas que se deben considerar al momento de establecer una OSC según Chiriboga (2014) son: la formalización de la misma, realizar la respectiva inscripción con la actividad a realiza, para el respectivo seguimiento. De la misma forma ingresar y actualizar los datos de forma constante en el SUIOS (Sistema unificado de información de las organizaciones sociales). Se prohíbe explícitamente realizar labores de injerencia política.

Tabla 4: *Tipos de Organizaciones de la Sociedad Civil*

| Tipo de organización | Descripción |
|---|--|
| Organizaciones basadas en comunidades (OBC) | Relacionadas con los intereses, preocupaciones o demandas de sus miembros. Estas movilizan a las comunidades mediante la expresión de la organización, la implementación de procesos participativos, acceso a servicios de desarrollo externos y comparten los beneficios entre los miembros de la organización. |
| Organizaciones no gubernamentales (ONG) | Se refiere a organizaciones profesionales, intermediarias y sin fines de lucro que se avocan o proveen a la provisión de servicios en relación al desarrollo social y económico, derechos humanos, beneficios sociales o de protección civil. |
| ONG de desarrollo | Se encuentran orientadas sobre todo a cuestiones sociales y humanitarias relacionadas con el desarrollo individual y comunitario, para el beneficio y bienestar social y reducción de pobreza. |
| ONG internacionales | Son todas aquellas organizaciones definidas por el consejo social y económico de las naciones unidas, "cualquier organización internacional no fundada en un tratado internacional" |
| Organizaciones basadas en la fe | Son grupos religiosos organizados alrededor de congregaciones, cultos, institutos religiosos especializados o en instituciones registradas/no registradas con carácter religioso. |
| Fundaciones | Son organizaciones filantrópicas o caritativas establecidas por individuos o instituciones como entidades legales, en donde las causas que apoyan se encuentran soportadas y justificadas en los objetivos y metas de la organización. |
| Sindicatos | Son asociaciones formalmente organizadas de trabajadores que se encuentran unidos para la promoción de beneficios colectivos. |
| Organizaciones de personas (OP) | Son entidades que tiene como base organizaciones de voluntarios que favorecen el bienestar social y económico de sus miembros, los cuales se encuentran inmersos en sectores particulares de la sociedad. |
| Asociaciones de profesionales | Este tipo de organizaciones generalmente se encuentran conformadas por individuos que desempeñan una ocupación o una profesión en particular. |
| Institutos de investigación | Desarrollan análisis e investigaciones en materia de política pública, con la intención de diseminar los resultados y las recomendaciones obtenidas con la esperanza de influenciar a los encargados de la toma de decisiones. |
| Movimientos sociales | Son grupos informales que intentan efectuar un cambio social a través de la organización y acción colectiva. Estas organizaciones no son permanentes; sin embargo, se organizan de forma rápida (debido a la coincidencia del objeto de búsqueda) para conseguir sus objetivos y metas, y luego desaparecen. |

Fuente: *Adaptado de Álvarez, F. (2015). Capital social, sinergia, impacto social y las organizaciones de la sociedad civil.*

Acción colectiva

La acción colectiva puede definirse como el resultado o la manifestación de un grupo. Por lo general, cuando todos o la mayoría de los miembros de un grupo de individuos tiene un interés en común o algún tipo de objetivo, el grupo exterioriza mediante acciones una tendencia hacia satisfacer su objetivo. Según la investigación realizada por Ostrom y Ahn, definen la acción colectiva como “(...) 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” (Ostrom y Ahn, 2003, p.179).

La acción colectiva tiene un impacto positivo en el capital social, de igual manera como el capital social también fortalece la acción colectiva. Esto sucede debido a que cuando se desarrolla un grupo de personas con un objetivo en común, cada uno tiene distintos niveles relacionales que aumentan la posibilidad de generar CS. De la misma forma el Capital Social tiene distintos elementos que fortalecen la acción colectiva como el nivel de confianza que se desarrolla, la comunicación, interacción continua y las redes relacionales.

(...) señalan que la comunicación y la interacción continuadas, las expectativas de confianza mutua que se generan a partir de aquéllas y la capacidad para crear sus propias reglas y establecer el medio de vigilancia y sanción de las reglas, constituyen un factor clave que ayuda a los individuos a resolver sus problemas de acción colectiva (Ostrom y Ahn, 2003, p.179).

Indicadores del capital social y capital humano.

El capital social es un concepto muy flexible con base en la teoría que se ha fundamentado hasta ahora. No obstante se ha trabajado con distintos indicadores para poder llegar a medir este concepto de forma correcta. El capital social puede ser medido bajo los siguientes parámetros, confianza, pertenencia y bienestar, esto desde el punto de vista tradicional del concepto. Según lo indicado en un estudio que establece un indicador de

confianza para medir el CS, los dos indicadores que más se acercan a la medición adecuada del mismo son la confianza y la pertenencia “El indicador de confianza en la gente, junto con la pertenencia a grupos, ha sido utilizado en numerosos estudios empíricos como aproximación al nivel de capital” (Maseda, 2000, p. 447). Esto se relaciona de forma directa con el Capital Humano, debido a que el nivel de pertenencia se puede relacionar con la motivación de la persona que forma parte la organización social que se analiza.

Esto nos permite también incluir indicadores de capital humano, para identificar el crecimiento, compromiso e impacto que tiene dentro de las organizaciones sociales, para esto se puede considerar el indicador de motivación, satisfacción y logro.

La motivación es una característica psicológica del ser humano, influye de forma directa al grado de compromiso que tiene una persona para poder cumplir los objetivos que se le plantean, puede ser intrínseca o interna que está basada en factores como la autodeterminación, curiosidad, desafío y esfuerzo, que emerge de forma espontánea, estas promueven la conducta sin necesidad de recompensas. Por otro lado la motivación extrínseca o externa se da cuando existen incentivos que vienen desde afuera del individuo, como lo son los incentivos económicos, el crecimiento profesional, beneficios, etc.

(...) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo (Más, 2005, p. 26).

Desempeño Organizacional

El desempeño de las organizaciones se puede medir de forma cualitativa y cuantitativa. Se puede medir de forma cuantitativa mediante distintas variables como son el

ROI (Return of investment), el ROA (Return on Assets), rentabilidad, beneficios o crecimiento en ventas.

A nivel cualitativo, existen diferentes medidas de desempeño como la mejora de los procesos internos, aumento en la satisfacción de los clientes, adaptabilidad a las necesidades del mercado, aumento en la motivación de los trabajadores, reducción del abandono y del absentismo.

No obstante, las instituciones sociales deben ser medidas de forma distinta a la instituciones privadas o públicas. Los indicadores que definan su éxito no pueden estar basados en generar ingresos, el buen desempeño de las organizaciones sociales podría medirse mediante capital social, afiliación, sentido de pertenencia, confianza, capacidad organizacional, entorno y buen manejo de los recursos asignados.

Modelos para diagnóstico del desempeño en las organizaciones.

El diagnóstico de las organizaciones se realizará mediante un modelo de análisis institucional y organizacional (AIO), este se caracteriza por la realización de un análisis de las dimensiones principales de una organización a distintos niveles como pueden ser micro, meso y macro. (Vaca y Melo, 2009)

Pilares del diagnóstico AIO.

El Modelo AIO plantea tres dimensiones para la evaluación de la organización. Cada dimensión a su vez tiene diferentes variables, estos son:

- a. Capacidad Organizacional: Es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades, esto es: liderazgo estratégico, estructura, recursos humanos, gestión financiera, infraestructura, gestión de programas, gestión de procesos, vínculos o relaciones entre organizaciones.

- b. **Motivación Organizacional:** Constituye la personalidad subyacente de la organización: es lo que impulsa a sus miembros a actuar relacionado a la historia, misión, cultura, incentivos y recompensas.
- c. **Entorno Externo:** Se 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.

Figura 2: *Modelo de diagnóstico -AIO-*



De esta forma el desempeño organizacional se refleja como el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de la organización. La capacidad de reacción, adaptabilidad, innovación y calidad en el capital humano. Como resultado en el caso de las OSC equilibrio, eficiencia, relevancia de su gestión y la viabilidad financiera.

Estado del Arte

En el estado del arte se busca poder complementar la investigación con otros estudios que hayan tenido un enfoque o resultados similares a los que se esperan. Debido a esto se recopiló estudios de América Latina que están focalizados a los beneficios institucionales que el capital social ha significado para el desempeño de las organizaciones.

Un estudio de Leija (2018) realizado en México establece que el CS tiene un impacto positivo en la disminución del desempleo, establece que una de sus características es la comunicación que como resultado brinda la oportunidad de conocer las distintas vacantes que existen en el mercado laboral.

(...) tal como sugiere la teoría económica, el capital social de un individuo favorece la consecución de empleo. Las redes sociales físicas permiten a las personas obtener información sobre el mercado laboral, empresas y vacantes específicas (Leija *et al.*, 2018, p. 180).

La importancia del capital humano es fundamental para la correcta gestión y desarrollo del capital social, en vista de que no se puede basar el éxito del capital social únicamente en la afiliación voluntaria a las organizaciones. Se debe ubicar de forma correcta el recurso humano para que pueda, según sus competencias y aptitudes, desempeñar su función de la mejor forma para brindar crecimiento a la organización.

De igual manera se debe establecer procesos formales para que los colaboradores cumplan su función. Al momento de formalizar procesos e institucionalizar la organización, generar capital social se vuelve más sencillo al seguir desarrollando redes y estableciendo relaciones de confianza, ya que las otras organizaciones pueden percibir el orden con el que se llevan los procesos.

El estudio de la revista Encrucijada Americana, *Concentración social: crecimiento y desempeño del capital humano y social*, plantea que el capital humano es un factor indispensable para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. El camino para poder llegar a un crecimiento y buen desempeño organizacional es mediante la eficiencia y buen uso de los recursos, entre ellos los humanos.

Será claro, que la idea de crecimiento y desarrollo está en el norte de toda persona y comunidad organizada, pero para llevar adelante este proceso, es indispensable

evaluar el desempeño de los recursos de los que se dispone, además de proponer medidas para fortalecerlos. (Maripani y Adio, 2019, p. 20)

En el estudio mencionado en el párrafo anterior, su enfoque está relacionado a cómo el capital humano y social se complementan para crecer a la par. Se busca en primer lugar, revisar el capital humano, pero también incorporan antecedentes respecto del capital social, basándose en la teoría de Coleman que plantea que el capital social participa en la creación de capital humano (Maripani y Adio, 2019, p. 20).

La relación entre el capital social y el capital humano también se percibe en los miembros que aportan a las organizaciones. Un estudio realizado en Perú en la ciudad de Huancayo logró comprobar que mientras mayor es el capital social, de igual manera la remuneración de los colaboradores de la organización. Esto nos ayuda a entender que el CS no solo tiene un impacto positivo en la sociedad general, sino que de la misma forma tiene un impacto económico en sus contribuyentes.

(...) cuanto mejor sea el capital social, capital humano, experiencia laboral y patrimonio, los ingresos de los trabajadores profesionales son mayores, y viceversa, si el capital social, capital humano, experiencia laboral y patrimonio son peores los ingresos se verán afectados disminuyendo este último. (Medina *et al.*, 2019, p. 30)

Se revisaron estudios relacionados a las organizaciones sociales o del Tercer Sector, tras leer detalladamente el trabajo realizado por Isabel Saz-Gil en su artículo para CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, se pudo observar tendencias de asociación. Uno de los resultados predominantes del estudio fue que en su investigación el 72,7% de las entidades del Tercer Sector en Teruel - España se asocian por intereses comunes o similares (Gil *et al.*, 2018, p.143). Es importante tener en cuenta este dato porque nos brinda un indicio de que instituciones tienden a trabajar en conjunto, adicional a esto si se logra agrupar las instituciones con objetivos similares se estaría generando redes sociales que

tienen un impacto directo en el aumento de capital social. De la misma manera, si el capital social incrementa el capital humano también, con mayor recurso humano a disposición se obtiene una mejor distribución de las funciones en las organizaciones, asimismo mayor capacidad de acción colectiva y por ende un mejor desempeño institucional.

Teniendo en consideración los estudios revisados, se podría establecer que el capital social es beneficioso para el desarrollo social y tiene relación con el capital humano, ya que tiene influencia en la disminución del desempleo. Es importante preguntarse si la relación entre el capital social y el capital humano es recíproca. Si el CS y el CH manejan una relación bilateral, cómo puede influir esto de forma positiva en las OSC. El rol del capital humano en las organizaciones es fundamental para su desempeño, debido a que cuentan con los conocimientos y habilidades para gestionar los recursos que poseen las mismas de forma eficiente.

La capacidad de acción colectiva debe verse beneficiada también de forma positiva al contar con un capital social desarrollado y con un capital humano estableciendo procesos adecuados, mejorando las relaciones de confianza con otras organizaciones con objetivos comunes generando mayor asociación.

Objetivos

En esta sección podemos encontrar los principales objetivos que tiene esta investigación, es decir, hacia dónde queremos llegar y los resultados que esperamos obtener.

Objetivo General

Analizar las relaciones, redes y estrategias de vinculación, normas de confianza y cooperación de las fundaciones ecuatorianas, que trabajan para el bienestar social, como elementos distintivos en sus procesos de desarrollo y acumulación de capital social, y

dimensionar su contribución al desempeño institucional y las capacidades organizacionales en la acción colectiva.

Objetivos Específicos

1. Describir las dinámicas de vinculación en la gestión del capital humano que favorecen el desarrollo y acumulación de capital social en una organización social de Quito que trabaja para la niñez y la adolescencia.
2. Analizar la influencia del capital social desarrollado en las fundaciones seleccionadas, dimensionando su contribución al desempeño institucional.
3. 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.

Metodología

En esta sección se explicará el enfoque de investigación que se ha aplicado. El enfoque de investigación que se decidió es mixto (cuantitativo y cualitativo), las herramientas que se han destinado para la misma son un cuestionario y un formato de entrevista para la recolección de los datos. De la misma forma se explicará la muestra que hemos escogido, el enfoque escogido permite realizar una triangulación de datos que nos brinda mayor precisión en la información y resultados logrados, explicada más a detalle la triangulación ha sido concebida como un proceso en el que desde múltiples perspectivas se clarifican los significados y se verifica la repetibilidad, de una observación y una interpretación (López, 2013).

En este caso la unidad de análisis es una fundación de la ciudad de Quito. La finalidad de este estudio es estructurar un modelo de gestión de capital humano, a partir del análisis de

las relaciones, redes y estrategias de vinculación, normas de confianza y cooperación de las fundaciones ecuatorianas que trabajan para el bienestar social, para fomentar el aprovechamiento del capital social desarrollado, incrementando su contribución al desempeño institucional y la acción colectiva.

Enfoque y alcance de la investigación

Es una investigación descriptiva con enfoque mixto, prevalece el método cuantitativo para la descripción del fenómeno, de manera que los datos ayudan a establecer correlaciones entre las variables previamente seleccionadas y los supuestos presentados en la indagación. Para sugerir un modelo de gestión de capital humano se seleccionan algunas OSC representativas para el componente cualitativo.

Unidad de análisis

La población para esta investigación está conformada por fundaciones ecuatorianas registradas en el SUIOS que pertenecen a diferentes ámbitos de acción amparadas bajo el MIES y registradas en el SUIOS.

De la misma forma de era indispensable que la OSC que se escogida cumpla con los parámetros básicos para el correcto desarrollo del estudio, estos eran:

- La organización debe ser una OSC registrada en el SUIOS.
- La organización debe tener mínimo 10 años de vigencia y trayectoria.
- La Organización debe tener una estructura formal es decir debía contar con: junta directiva, personal administrativo, voluntarios y técnicos, etc.

Muestra

La muestra es de tipo no probabilístico con una selección por conveniencia, este tipo de muestreo permite que el investigador seleccione los casos accesibles, es decir que acepten ser

incluidos en la investigación (Otzen & Manterola, 2017). Se considera a los integrantes de la fundación como sujetos informantes. Finalmente para completar la triangulación de datos se toma en cuenta la entrevista. En base a esto se estableció la siguiente tabla de requisitos a cumplir para poder formar parte de la investigación.

Es importante mencionar que por temas de ética y confidencialidad de la información obtenida, según lo acordado con la organización, los nombres de la fundación, encuestados y entrevistados 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.

Tabla 5: *Requisitos para el entrevistado y los encuestados*

| | Requisitos |
|--------------|---|
| Entrevistado | Director/a de la OSC seleccionada. |
| Encuestados | Los colaboradores deben de pertenecer a distintos departamentos de la organización. Se debe incluir a los voluntarios de la OSC. No se discriminará a los colaboradores por cargo, edad, sexo/género, raza, estatus social, religión u criterio demográfico. Muestra dependerá de la disponibilidad de la fundación. |

Fuente: Proyecto Semilleros 2020 – 2021

Técnicas para recolección de datos

- Encuesta de percepción a organizaciones (preguntas con escala de medición Likert), donde las preguntas respecto de las dimensiones a estudiar han sido seleccionadas del cuestionario del Manual de Autoevaluación del Capital Social de la Universidad de Deusto (2010). Anexo 3.
- Entrevistas semiestructuradas para profundizar y determinar la propuesta del modelo, basada en las dimensiones del estudio. Anexo 2.

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.

Tabla 6: *Recolección y Análisis de datos.*

| Instrumentos | Análisis | Fuentes | Cronograma |
|--|--|---|--------------------------|
| Objetivo Específico 1. Describir las dinámicas de vinculación en la gestión del capital humano que inciden en el desarrollo y acumulación de capital social. | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de datos descriptivos • Cuestionario entrevista | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis Documental • Entrevistas semiestructuradas | <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales y web Institucional • Representantes de la OSC | Agosto a septiembre 2020 |
| Objetivo Específico 2. Analizar la influencia del capital social desarrollado en las fundaciones ecuatorianas, dimensionando su contribución al desempeño institucional. | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de percepciones OSC (escala Likert) | <ul style="list-style-type: none"> • Estadístico SPSS | <ul style="list-style-type: none"> • Sujetos informantes áreas técnico administrativa de las OSC seleccionadas | Agosto a septiembre 2020 |
| Objetivo Específico 3. 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 OSC que permitan inferir resultados en favor de su acción colectiva. | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Modelo AIO Desempeño | <ul style="list-style-type: none"> • Dimensiones | <ul style="list-style-type: none"> • Sujetos informantes áreas técnico administrativa de las OSC seleccionadas | Agosto a septiembre 2020 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de Modelo | <ul style="list-style-type: none"> • Supuesto resultante | <ul style="list-style-type: none"> • Resultados cualitativos • Resultados cuantitativos | Octubre 2020 |

Elaboración Equipo Semilleros de Investigación 2020 - 2021

Análisis de datos

Tabla 7: *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. Además, se toma en cuenta los valores de la OSC (Bjørnskov, 2006). | 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 | Conceptualización | Categorías |
| DI | | |
| 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 |

Fuente: Proyecto Semilleros 2020 - 2021

Resultados

Se procedió a realizar el análisis de los datos obtenidos, enfocándolos al desarrollo de los objetivos de investigación. Para poder profundizar mejor en los datos se usó una entrevista semiestructurada dirigida hacia la directora ejecutiva de una importante fundación de la ciudad de Quito y un cuestionario destinado para los colaboradores y voluntarios de la organización.

La metodología con la que se desarrolla esta investigación, nos permite obtener resultados más afinados. La perspectiva cualitativa permite indagar sobre la visión general que posee la dirección general de la fundación, de la misma forma explica temas como la estructura organizacional formal, el funcionamiento de sus procesos, el clima laboral, la cultura, los proyectos estratégico y la perspectiva gerencial de la OSC.

El cuestionario, por otro lado, es una herramienta cuantitativa permite realizar una confirmación de los datos proporcionados en la entrevista, pues se realiza un análisis donde se triangula y se compara los datos para llegar a resultados concretos y específicos.

Antecedentes y descripción de la fundación

La OSC que se estudió es una fundación sin fines de lucro de la ciudad de Quito. Fue constituida en 1985 por un grupo ciudadanos locales, puesto que identificaron la necesidad de brindar apoyo a distintos segmentos de la ciudad y sus grupos vulnerables. Actualmente, a través de un grupo de voluntarios y colaboradores, realizan gestión social enfocada en la vinculación y desarrollo de sectores vulnerables de Quito (Web Institucional, 2020).

La fundación realiza actividades para aportar al desarrollo social de la ciudad entre ellas se encuentra su centro de atención terapéutica. El centro terapéutico está conformado por 15 profesionales especializados en terapias de estimulación temprana, psicomotricidad, estimulación motriz, terapia ocupacional y estimulación del lenguaje. De igual manera realizan terapias complementarias como manejo de herramientas informáticas, yoga y artes rítmicas. Su grupo de beneficiarios directos son niños, niñas y adolescentes con discapacidad o de escasos recursos. El objetivo de las terapias es asegurar una correcta inclusión en su entorno familiar, escolar y social, con autonomía e independencia.

En la actualidad trabajan con 98 beneficiarios directos y brindan acompañamiento a las familias de los niños por lo cuentan con más de 100 beneficiarios indirectos. La finalidad

de la gestión realizada es poder apoyar con la inserción social/ educativa de los beneficiarios y la capacitación familiar para que puedan brindarle al niño un entorno adecuado para su desarrollo, “Nosotros atendemos a niños y jóvenes con síndrome de Down desde su nacimiento hasta una verdadera inclusión social y escolar (...)” (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020). La directora ejecutiva hizo énfasis en esta afirmación, debido a que quiere brindar un beneficio integral, no busca ofrecer únicamente terapias, sino que también generar una inclusión escolar efectiva, que los beneficiarios del centro puedan interactuar y desenvolverse en su entorno escolar con la mayor normalidad e independencia posible.

Un pilar fundamental para la correcta vinculación de los niños son las alianzas estratégicas que la fundación mantiene con distintos colegios de la ciudad de Quito. Luego continúa con los programas de acompañamiento que incluyen apoyo terapéutico, formación de docentes (capacitación de trato con beneficiarios) y tutorías para los niños que requieran un apoyo adicional.

La Fundación tiene distintos ámbitos de acción, entre los principales están: promover y participar en programas de asistencia social, realizar actividades enfocadas a la preservación del medio ambiente y ejecutar campañas destinadas al bienestar de las distintas comunidades que conforman la ciudad. Estos objetivos se desarrollan mediante eventos y campañas de concientización, que se llevan a cabo por un responsable de forma anual, en la siguiente tabla se puede visualizar los objetivos de la fundación.

Tabla 8: *Objetivos Estratégicos de la fundación*

| Área de Impacto | Objetivo |
|------------------------|--|
| Social | Acrecentar el espíritu de civismo y confraternidad de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito |
| Grupos Vulnerables | Promover, impulsar y participar en programas de asistencia social y ayuda a personas con discapacidad, niños, jóvenes, mujeres y adultos mayores desprotegidos |

| | |
|---------------------|--|
| Medio ambiente | Colaborar en la preservación del medio ambiente, por medio de campañas y programas de reciclaje, de limpieza y preservación del ornato de Quito. |
| Gestión Comunitaria | Cumplir con cualquier otra actividad en armonía con sus objetivos de trabajo de asistencia social comunitaria. |
| Acción Colectiva | Desarrollar y colaborar en acciones conjuntas con otras organizaciones públicas o privadas, en programas y campañas destinadas al bienestar de la comunidad. |

Fuente: (Web Institucional, 2020).

Cada año se escoge un voluntario, este se encarga de proponer y desarrollar un proyecto alineado a uno de los segmentos previamente mencionados. De esta forma se puede aportar al desarrollo de las comunidades locales de forma constante. La directora ejecutiva describe la gestión del voluntario designado de la siguiente forma “(...) todos los años presenta un proyecto específico para el bienestar de la ciudad, casi siempre son campañas de concientización (...)” (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020). Entre las campañas que han realizado se encuentran campañas de concientización ambiental, apoyo a madres solteras en situaciones desfavorables, talleres enfocados a reducir el índice de embarazo adolescente, campañas de valores, campañas de identificación de COVID-19 en barrios marginales de la ciudad, bullying y cyber bullying, entre muchas más.

La fundación se caracteriza por tener valores definidos, enfocados hacia el bienestar social, que intentan compartir con sus colaboradores, voluntarios, beneficiarios y a la sociedad Quiteña en general. El impacto que tienen sus valores en la gestión que realizan se refleja en su cultura de compañerismo y buen ambiente de trabajo. En la entrevista se comentó que los principales valores de la fundación son la honestidad, solidaridad y empatía.

El valor número uno aquí es la honestidad, (...) La solidaridad es otro, porque sin eso no existe la fundación. También la empatía, estos son los tres valores primordiales que nosotros manejamos tanto en la fundación como en el centro terapéutico (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020).

Uno de los factores más relevantes que se logró identificar es el compromiso o apego que los integrantes sienten hacia la organización, debido a que tienen objetivos enfocados al bienestar social, es decir la motivación se genera por la solidaridad que se tiene con la sociedad, por las buena causa. Además la dirección ejecutiva entiende la importancia de esta labor e intenta transmitir su perspectiva de la fundación con los colaboradores y voluntarios.

Para mí ha sido el trabajo de mis sueños, trabajar en una fundación es lo mejor que me ha pasado, trabajar diariamente por el bien de los demás creo que es una satisfacción que muy poca gente tiene, y realmente es muy gratificante (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020).

En los 35 años de gestión y servicio a la comunidad, ha tenido varios logros, campañas y proyectos que la posicionan como una de las OSC más importantes de la ciudad de Quito. La estabilidad y el crecimiento sostenido que ha tenido la fundación reflejan su desempeño organizacional, entre los principales logros se pueden encontrar los siguientes:

Tabla 9: *Hitos de la fundación*

| Año | Logro/ Proyecto |
|-------------|---|
| 1985 – 1995 | Se ejecutaron los primeros proyectos: Niños Durmiendo Alrededor del Mundo, la Feria Un Ecuador para Todos y el Proyecto Municipio-Unicef. |
| 1993 – 1997 | Se realizó la construcción e implementación del Edificio del Centro Terapéutico |
| 1994 – 2012 | Se implementó el programa Ayudas Puntuales, que consiste en aportar con medicinas y soporte económico en operaciones a personas de escasos recursos. Se realizó una cadena de ayuda entre instituciones y fundaciones para que sea más efectivo el aporte. |
| 2010 - 2011 | Se le brindó a la fundación sus actuales oficinas gracias al apoyo de la alcaldía. |
| 2013 | Se realizó una planeación estratégica para definir un nuevo enfoque institucional, fortalecer el Centro Terapéutico enfocándolo a la inclusión educativa y una nueva visión en la gestión de los proyectos comunitarios |

| | |
|------|--|
| 2015 | Se comenzó la gestión de “El Ropero” donde con las donaciones de ropa, accesorios, muebles y más, se realiza una gestión de venta a precios módicos y esto ayuda a financiar las actividades de la fundación |
|------|--|

Fuente: (Web Institucional, 2020).

El cumplimiento de los objetivos tiene mucho que ver con la capacidad que tiene la organización para liderar su equipo de trabajo. La estructura organizacional y la división de labores están muy bien articuladas. En el siguiente cuadro de resultados, se puede evidenciar que el 90% de la muestra asegura que confía en la ética y capacidad profesional con la que se dirige la fundación, es por esto que se alinean a sus requerimientos y obtienen resultado favorables.

Tabla 10: *Confianza, ética y capacidad directiva*

| Confío en la ética y competencia profesional de las personas responsables con cargo directivo que están trabajando en esta organización | % |
|--|----------|
| Bastante de acuerdo | 10,00% |
| Totalmente de acuerdo | 80,00% |
| Totalmente en desacuerdo | 10,00% |
| Suma total | 100,00% |

Estructura organizacional de la fundación

El capital estructural hace referencia, en parte, a la distribución interna de roles y funciones, procesos, métodos, formas, flujos y cultura (Sánchez, 2007). En la entrevista se pudo conocer el organigrama funcional, cómo está definida la jerarquía, cuáles son los roles y cuáles son los principales proyectos.

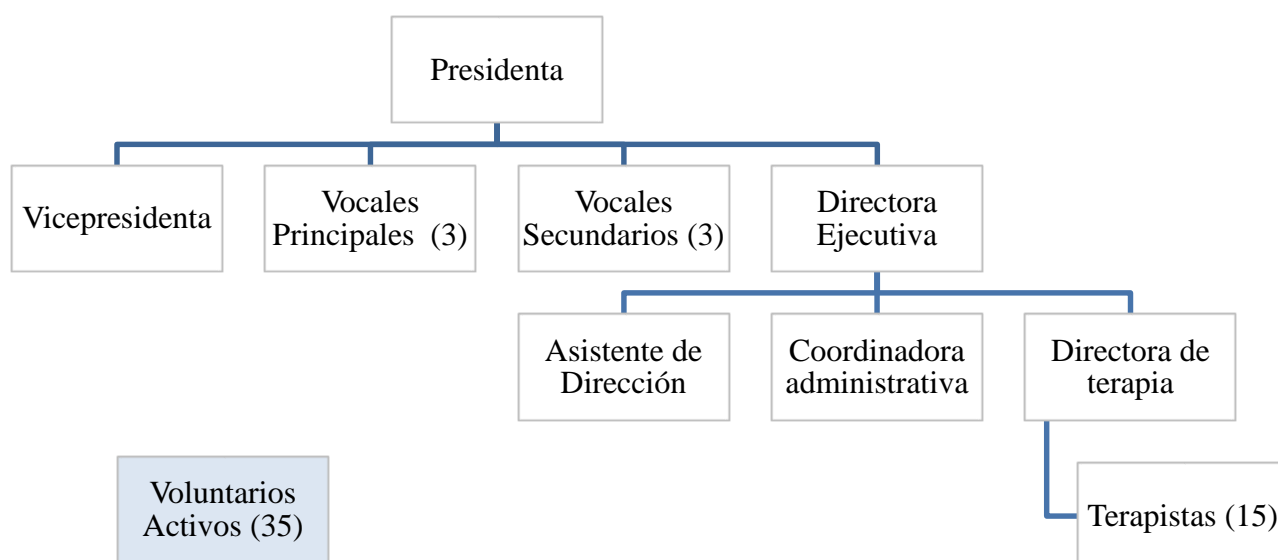
La estructura organizacional de la fundación está compuesta por cuatro niveles, esto la convierte en una empresa con una estructura ligera o plana. Las instituciones que tienen este tipo de estructura suelen ser medianas o pequeñas y se caracterizan por su buena

comunicación, sin embargo cuando se tiene una estructura organizacional plana, las oportunidades de desarrollo son limitadas.

En la institución cuentan con tres cargos de nivel ejecutivo, nueve mandos medios y 15 cargos operativos, ellos son los que forman parte de la planificación, administración y gestión general de la institución. Los cargos que fueron proporcionados en la entrevista son los siguientes: Presidenta (1), Vicepresidenta (1), Directora Ejecutiva (1), Vocales principales (3), Vocales secundarios (3), Asistente de dirección (1), Coordinadora administrativa (1), Directora de terapia (1), Terapistas (15).

Asimismo, la organización cuenta con el apoyo de 35 voluntarios activos que brindan apoyo constante en las actividades que se realizan. Adicional tienen un grupo de 16 voluntarias inactivas, que no tienen mucha participación, sin embargo aportan periódicamente en temas como campañas, eventos, etc. En la Figura 3 se puede observar el organigrama de la fundación de mejor forma y cómo se comporta su estructura.

Figura 3: Organigrama de la fundación



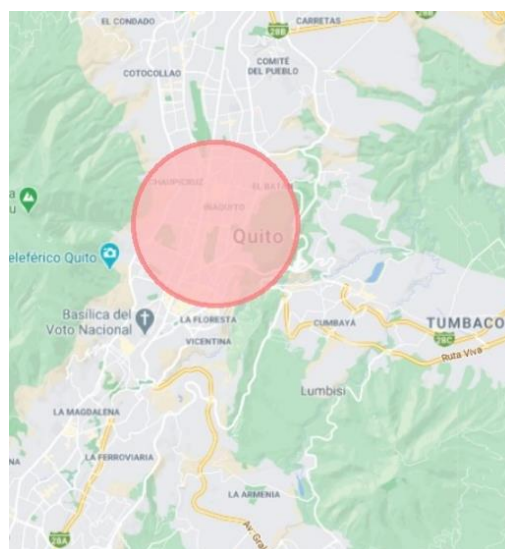
Fuente: Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020.

El proceso de selección y reclutamiento por el que pasan las personas para poder formar parte de la estructura organizacional, según lo comentado por la directora ejecutiva, es mediante referidos y recomendados de los integrantes de la fundación, es decir para gestionar una contratación lo que ellos realizan es una convocatoria canalizada por sus colaboradores, esperando obtener recomendados que se ajusten al perfil requerido “básicamente es por referidos, en cuanto a terapeutas es por referidos” (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020) refiriéndose a la gestión de reclutamiento y selección de personal.

También es importante conocer el alcance de la fundación y en qué sectores de la ciudad tiene mayor impacto, es este caso como podemos evidenciar en el mapa, la actividad principal se realiza en el centro de Quito, ya que ahí podemos encontrar la institución y el centro terapéutico.

Figura 4: *Impacto geo-referencial de la OSC*

| | |
|--------------------------------------|--|
| Ubicación | Centro de Quito, sin embargo realizan campañas en distintos sectores de la ciudad. |
| Edades (Colaboradores) | De 31 a 60 años. |
| Sexo promedio (Colaboradores) | 100% Mujeres. |
| Beneficiarios directos | 98 (Centro terapéutico). |
| Beneficiarios indirectos | Más de 100 (Acompañamiento familiar y campañas de la ciudad). |



Fuente: Elaboración propia. En base a la encuesta y datos de la fundación.

Relación en la gestión de Capital Social, Capital Humano y Desempeño Institucional

El capital social y el capital humano se relacionan, esto tiene como consecuencia un impacto positivo en el desempeño organizacional. Primero conoceremos la perspectiva de la persona responsable de dirigir la gestión administrativa de la fundación, previo a esto se dividió cada segmento de estudio preliminarmente descritos en la metodología (capital social, capital humano y desempeño institucional), en dimensiones para poder explicar la interrelación y su impacto en la fundación.

La entrevista con la Directora Ejecutiva de la fundación se realizó mediante una videollamada por zoom, se procedió a grabar la misma y la transcripción puede encontrarse en el Anexo 2. Por otro lado, las encuestas se enviaron vía correo electrónico y a través de mensajes de WhatsApp canalizados por grupos propios de la fundación, la participación fue baja, ya que se obtuvo un total de 10 respuestas de la población estudiada.

Capital social: Redes sociales internas y externas

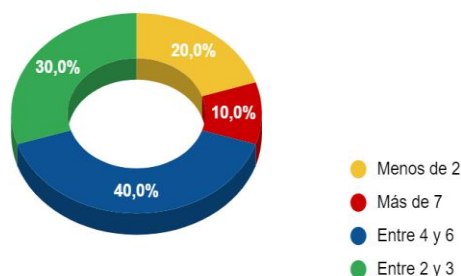
El capital social se puede evidenciar en la capacidad de acción colectiva y en la extensión relacional que tiene una institución y sus integrantes. Es por esto que el segmento de redes es uno de los elementos más significativos al momento de evaluar el capital social y su influencia en el logro de las metas organizacionales establecidas. Según la definición de Healy (2002) podemos clasificar como redes formales e informales a todas aquellas que se hayan formado legalmente. En este caso las principales redes de la fundación serían sus colaboradores, sus voluntarios, el comité directivo y beneficiarios. De forma externa la organización se relaciona con la Alcaldía de Quito al momento de programar sus campañas, con distintos medios de comunicación y con empresas del sector privado. Adicionalmente, sus principales canales relacionales son sus redes sociales, su página web y mediante sus colaboradores y voluntarios.

Relacionamiento: Familiares, comunidad, instituciones

El cuestionario realizado a los integrantes refleja que tienen una buena participación al momento de vincular amigos, familiares y conocidos. Según Arras Vota (2012) los individuos se identifican y comparten necesidades con sus distintos grupos sociales que tengan objetivos similares para poder trabajar en conjunto y alcanzar las metas. Esto es lo que hacen los miembros y voluntarios, ya que incluyen más personas a la causa para que puedan aportar al desarrollo de actividades, donaciones, socialización, etc. En el gráfico 1 se presenta el nivel de participación que tienen los familiares y amigos de los miembros de la fundación, en sus distintos eventos y actividades.

Gráfico 1: Familiares y amigos del encuestado que brindan soporte

Familiares o amigos suyos que apoyan frecuentemente en alguna actividad o necesidad de la fundación



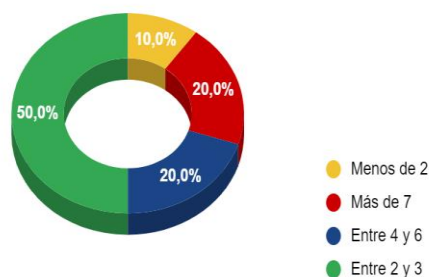
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

El 40% de los colaboradores encuestados incluye entre 4 y 6 personas, el 30% entre 2 y 3. La participación aporta a generar más relaciones sociales. Esto genera un capital social individual que trae consigo beneficios como el apoyo social (donaciones, campañas, apoyo económico, etc.), influencia social, compromiso y participación social.

De igual manera el gráfico 2 refleja un resultado similar, esta es la percepción que los colaboradores tienen sobre los familiares y amigos que son incluidos a las causas de la fundación por medio de sus colegas.

Gráfico 2: *Familiares y amigos de otros integrantes que brindan soporte*

Familiares o amigos de otros miembros de la fundación que apoyan frecuentemente en las actividades



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

El ropero es una de las actividades económicas que realiza la fundación, consiste en recibir donaciones de ropa, accesorios, artículos decorativos, artículos de hogar, etc., nuevos o de segunda mano. Al adquirir los productos se colocan para la venta y comercialización al público general, sin embargo el enfoque es para que personas de escasos recursos puedan acceder a estos artículos a un precio módico. El dinero recaudado se utiliza para que la fundación siga sosteniendo sus distintas actividades benéficas como el centro terapéutico y las campañas para la comunidad.

Es importante mencionar que esta es una de las actividades económicas que generan recursos financieros a la organización y se gestiona efectivamente gracias al relacionamiento de los colaboradores y voluntarios al momento de conseguir donaciones, una vez más se puede evidenciar el impacto del capital social con redes y relaciones, para poder tener un impacto en el desempeño institucional, la directora describe el ropero de la siguiente forma:

Es un almacén de ropa buena de segunda mano, también accesorios, todo lo que tú te puedas imaginar, lo podrían tener aquí en el ropero, y venía gente de escasos recursos, porque obviamente los precios son más bajos, y compraban (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020).

La fundación cuenta además con el apoyo de distintos grupos empresariales del sector privado, por lo general las empresas aportan con financiamiento y son auspiciantes en distintos eventos que realiza la fundación cada año. “También tenemos apoyo de empresas privadas recurrentes, por ejemplo Banco Pichincha, Diners, que son siempre instituciones que confían en nosotros y nos apoyan en los eventos.” (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020). El entorno externo y las relaciones que mantiene la fundación resultan beneficiosas al momento de alcanzar los objetivos esperados.

Los colaboradores de la fundación conocen el nivel relacional que tiene la misma, con las distintas empresas del sector privado, esto refleja el nivel de transparencia con el que la dirección gestiona sus actividades, dentro del cuestionario se obtuvo los siguientes resultados: El 80% de la muestra está en conocimiento de que tipo de relaciones externas mantiene la OSC, mientras que el 20% desconoce totalmente su nivel relacional.

Tabla 11: Sectores relacionados a la fundación.

| <i>¿Con qué otros sectores conocen que se relaciona su organización?</i> | <i>%</i> |
|--|----------------|
| Empresas, Autoridades locales (GAD), Medios de Comunicación | 10,00% |
| Empresas, Medios de Comunicación | 10,00% |
| Empresas, Universidades, Autoridades locales (GAD), Organismos internacionales, Medios de Comunicación | 10,00% |
| Empresas, Universidades, Medios de Comunicación | 20,00% |
| No tengo conocimiento | 20,00% |
| Empresas | 30,00% |
| Suma total | 100,00% |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Alianzas estratégicas

Las principales alianzas estratégicas que mantiene la fundación son en el ámbito educativo, empresarial y comunicacional, ya que para cumplir su propósito necesitan vincular de forma social y educativa a sus distintos beneficiarios, es por esto que la fundación tiene convenios con escuelas, colegios, medios públicos y creadores de contenido.

Nosotros todo lo hacemos en la parte social y la vinculación que podría haber con esto son los colegios regulares que nos ayudan con nuestros chicos. Esta es nuestra alianza más importante en la vinculación. Los colegios privados que tienen a nuestros niños. (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020).

Las alianzas a nivel educativo que tiene la fundación ayudan a que los niños y adolescentes tengan mayor oportunidad para acceder a una inserción social efectiva y a una educación de calidad. También tiene alianzas estratégicas a nivel de creación de contenido en redes sociales, que benefician a la organización brindándole mayor exposición en redes y en su página web, la directora ejecutiva comenta que una de sus alianzas estratégicas más relevante es esta, ya que genera tráfico en sus plataformas digitales y más aun teniendo en cuenta el contexto actual con la pandemia.

“(...) lo que sí tenemos son aliados estratégicos, me refiero a la gente que nos ayuda con relaciones públicas, a las personas que nos manejan las redes.” (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020).

Los aliados estratégicos no sólo influyen en su manejo de redes, página web y plataformas digitales, sino que también les ayudan a tener mayor exposición al momento de vincularse o relacionarse con otras instituciones en eventos actividades campañas etcétera. Dentro de su capital social tienen alianzas con distintos medios de comunicación que les ayuda a poder propagar sus eventos y actividades de manera más efectiva.

“(...) otras nos cobran muchísimo menos, tenemos alianzas estratégicas con el Diario Metro, con FM Mundo, ese tipo de alianzas estratégicas sí tenemos porque eso nos ayuda a

promocionar nuestra fundación (...)” (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020).

Capital Humano: Estructura y Conocimiento

En la fundación carecen de un área o persona que sea responsable por gestión de los recursos humanos y sus distintos subsistemas. Las funciones inherentes a la gestión humana distribuidas entre la Directora ejecutiva y la Asistente de dirección.

Los subsistemas de recursos humanos que se administran formalmente en la fundación son: selección de personal, eventos, capacitación, roles de pago y beneficios sociales. Comenta que el principal motivo para no contar con una persona especializada en el área es la falta de fondos y presupuesto.

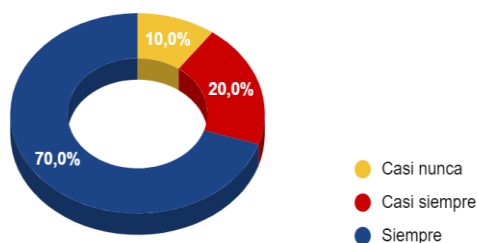
Para poder evaluar la influencia que tienen el capital humano y el capital social en el desempeño organizacional, se debe considerar los siguientes factores: Motivación Organizacional, Capacidad Organizacional, Entorno Externo. Entre los componentes que caracterizan la motivación organizacional se encuentra el clima y la cultura organizacional que tienen un impacto directo en los colaboradores y voluntarios de la organización.

La cultura organizacional de la fundación se podría definir como colaborativa, puesto que para cumplir sus objetivos tienen definidas las acciones a realizar distribuidas entre colaboradores y voluntarios, es por esto que por lo general las campañas de esta fundación siempre cuentan con apoyo y tienen éxito “(...) creo que nuestra organización es más lineal, aquí no hay jefe, creo que nosotros trabajamos en equipo y lo hacemos bastante bien y creo que por eso tenemos tanto éxito (...)” (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020).

En este gráfico se puede evidenciar que la fundación fomenta la unión y el compañerismo, de la misma manera es un reflejo de su cultura colaborativa.

Gráfico 3: Unión y compañerismo

La organización fomenta la unión y el compañerismo entre los colaboradores



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

El apoyo de los integrantes y ex integrantes es constante en la fundación, aportan mediante socialización, interacción en las distintas actividades o campañas. Este capital social individual aporta a la culminación efectiva de sus objetivos, las personas pueden dejar la organización, sin embargo siguen aportando con capital social y esto es debido al compromiso que se crea con la fundación, su cultura y sus valores.

Hay voluntarias que son mucho más activas que otras por diferentes circunstancias, de familia, de trabajo. Pero todas son súper activas, si es que yo necesito algo sé que llamo a una voluntaria y segurísimo lo hace, tienen muchísima participación (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020).

La fundación involucra a los colaboradores y voluntarios con su misión y visión, esto fortalece sus vínculos, se genera una visión compartida que se puede considerar, como su capacidad de acción colectiva. Los integrantes de la fundación se consideran una familia y aprenden diariamente a realizar una mejor gestión para seguir aportando al crecimiento de la fundación y al cumplimiento de la planificación estratégica anual.

Entre las voluntarias realmente nos consideramos como una familia. Hay voluntarias que tienen setenta y cinco años, mientras otras tienen veintiuno y somos una gran familia (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020).

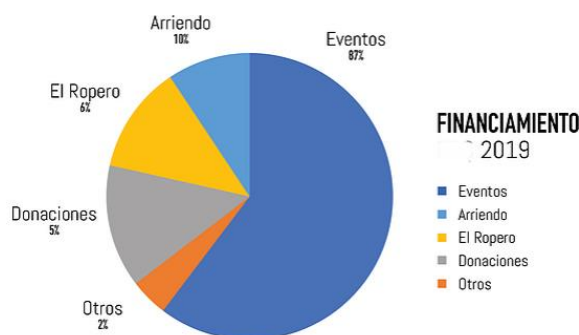
Influencia del capital social y su contribución al desempeño institucional

El desempeño institucional consiste en obtener los mejores resultados para la fundación, cumplir con la misión y los objetivos que están definidos. Es importante resaltar esto debido a que presentaremos como el capital social ha tenido una contribución directa al cumplimiento de los objetivos y les ha permitido tener resultados financieros favorables.

La directora de la fundación expresó la falta de apoyo por las entidades gubernamentales, comentó también que durante varios años parte de su financiamiento surgía del apoyo brindado por el estado, esto les ayudaba a solventar gastos de los eventos benéficos. Sin embargo, desde el gobierno pasado los recursos que eran provistos cesaron, “(...) el Municipio nos dio una lección de que las fundaciones no pueden casarse con una institución o no pueden depender de una institución, porque si esa institución por A o B circunstancias se retira, la fundación simplemente se acaba (...)”. (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020).

La fundación tuvo que buscar nuevas formas de financiamiento, las principales formas son la realización de distintos eventos con la finalidad de recaudar fondos, el ropero que consiste en la venta de ropa nueva o de segunda mano y, por último, en menor medida el centro terapéutico.

Gráfico 4: Fuentes de financiamiento de la fundación

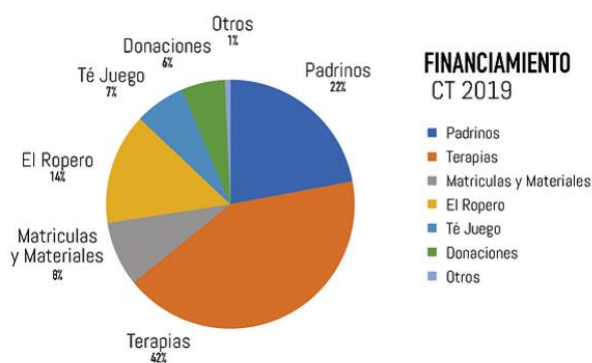


Fuente: (Web Institucional, 2020).

En el gráfico 4 se puede apreciar la distribución del financiamiento de la fundación que, como se mencionó anteriormente, en su mayoría proviene de los eventos sociales que se realizan, los eventos representan un 87% del financiamiento de la fundación. Adicionalmente tienen un 10% correspondiente al arriendo de las oficinas que es financiado por la alcaldía. Finalmente un 6% proveniente del ropero, 5% correspondiente a donaciones y 2% de otros ingresos. El presupuesto da un total de 110% esto quiere decir que excedieron el cumplimiento y el desempeño organizacional de la fundación es efectivo.

Por otro lado, el centro terapéutico de la misma forma debe cumplir un presupuesto para poder mantenerse operativo, sin ningún tipo de ajuste administrativo por parte de la dirección ejecutiva.

Gráfico 5: Fuentes de financiamiento de la Centro Terapéutico



Fuente: (Web Institucional, 2020).

El centro terapéutico llega a un cumplimiento del 100% en su meta presupuestada, sin embargo recursos de la fundación fueron utilizados para que el centro pueda cumplir. El mayor porcentaje de financiamiento llega por parte de las terapias en un 42%, padrinos en un 22% y el ropero en un 14%. Estas actividades están vinculadas al capital social debido a que las relaciones que los integrantes de la fundación mantienen permiten que las donaciones y las ventas se realicen con éxito.

Finalmente en la tabla 12 se puede observar el resumen financiero de la organización con sus ingresos, egresos y la utilidad con la que cerró el año 2019, comprobando que la fundación genera utilidad que le aporta para el desarrollo de actividades el siguiente año.

Tabla 12: *Resumen financiero fundación*

| RESUMEN GENERAL | | | |
|------------------------|---------------|--------------|-------------|
| 2019 | | | |
| | Ingreso | Egreso | Utilidad |
| Fundación | \$269465,35 | \$239.860,20 | \$29.605,15 |
| Centro terapéutico | \$ 166.259,98 | \$171.198,14 | \$-4.938,16 |
| TOTAL | | | \$24.666,99 |

Fuente: (Web Institucional, 2020).

(...) desde que yo estoy de directora jamás tuvimos números en rojo, nunca. El presupuesto se lo cumplía, hacíamos un presupuesto al principio y se lo cumplía a raja tablas e inclusive nos quedaba un excedente para el primer trimestre del año (...)
(Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020).

Modelo AIO para el Desempeño Organizacional:

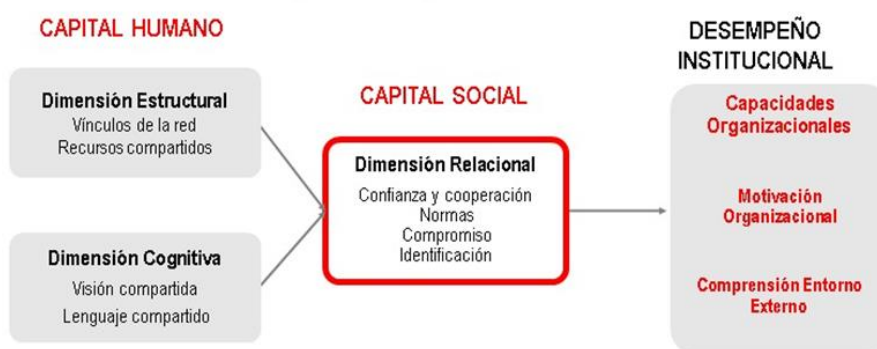
El modelo AIO para el Desempeño Organizacional tiene como objetivo brindar una guía que sirva para promover y potenciar las condiciones de las OSC. De la misma forma busca asegurar el cumplimiento de los objetivos asegurando su desempeño institucional.

Se realizó un análisis mediante el programa SPSS para medir la correlación en las preguntas 11, 12, 13, 14 y 17 de la encuesta, aplicando un Alfa de Cronbach el cual indica un alto nivel de relación entre las variables, el mismo puede encontrarse en el Anexo 6.

Las dimensiones que más aportan, a este alto índice relacional, son la estructural y relacional que son colectivas, y la dimensión cognitiva que es individual. Ambas contribuyen de forma directa al desempeño institucional. La dimensión estructural y cognitiva son propias

del capital humano, sin embargo tienen influencia en la dimensión relacional del capital social y esta interacción tiene como resultado el desempeño organizacional. Esto lo podemos evidenciar en el modelo de Pearson (2008), el mismo se presenta en la Figura 5.

Figura 5: *Modelo de Pearson*



Fuente: Adaptado de Pearson, Carr y Shaw 2008, p.956; Molina, Botero y Montoya (2016).

Dimensión Cognitiva

La dimensión cognitiva dentro del capital humano es la capacidad individual de una persona, es decir sus conocimientos, sus estudios, sus habilidades, valores o su experiencia en algún campo específico (Sánchez *et al.*, 2007). La fundación cuenta con un programa de capacitación para su personal de terapias, esto se realiza con la finalidad de que puedan seguir desarrollando sus capacidades y que promuevan el objetivo del centro terapéutico que es asegurar una inserción laboral efectiva. En la entrevista se le consultó a la Directora Ejecutiva cada cuanto tiempo se enviaba el personal a capacitar y contestó que por lo general se intenta invertir para que las terapistas tengan un aproximado de 6 capacitaciones anuales.

(...) por lo menos era mínimo una vez cada dos años fuera del país y por lo bajo seis al año aquí en la ciudad o en Guayaquil o en Cuenca, pero eran seis al año y una afuera cada dos años. (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020)

Dimensión Estructural

La dimensión estructural es aquella que está constituida por las funciones, los roles, los procesos, metodologías de trabajo, cultura, etc. En esta dimensión la fundación es muy sólida, en primer lugar porque lleva operativa 35 años, han ido ganando mayor participación en la ciudad de Quito, hasta hacerse un lugar muy importante en la sociedad quiteña. Adicionalmente tiene una estructura organizacional bien definida, con roles específicos que les permiten alcanzar los objetivos. Además la cultura organizacional que manejan es muy buena, a tal nivel que fundaciones similares les consultan como hacen para mantener la cohesión grupal, ella responde que parte de la cultura es la colaboración y la amistad.

Somos amigas, la verdad es que creo que más que el tema laboral, aquí pesa más la amistad, mucho más, eso es lo lindo. (...) cuando nos llaman de otras ciudades y nos dicen, "pero díganos cómo hacen, nosotros hemos tratado de hacer una fundación de voluntarias de Guayaquil, de voluntarias de Cuenca, de voluntarias de Machala y no nos sale"(...) el compañerismo, la amistad, el cariño, es algo que no sé cómo compartir. (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020).

Es por esto que se puede definir que la dimensión estructural de la fundación es también un pilar fuerte en la misma, ya que por su trayectoria cuentan con procesos definidos, estructura organizacional, cultura, valores, etc.

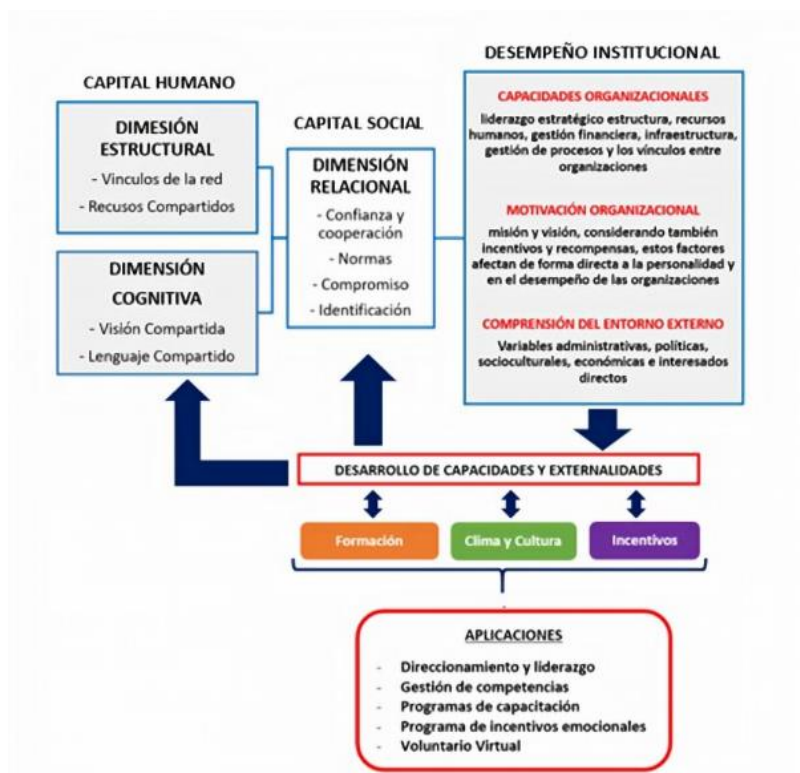
Dimensión Relacional

En el marco teórico se pudo indagar acerca de la dimensión relacional, según lo descrito por Arras Vota (2012) el segmento relacional contiene las relaciones de confianza que disminuyen los tiempos en procesos y la transaccionalidad. Esta dimensión también se asocia a los individuos con intereses compartidos, que para alcanzar un objetivo común generan acción colectiva.

Modelo de gestión propuesto:

El modelo de gestión que se propone para potenciar el desarrollo de CS y el correcto aprovechamiento del CH, impulsando la acción colectiva y asegurando el Desempeño Institucional. El modelo contempla elementos fundamentales de la OSC, se usa como base el modelo de Pearson, sin embargo se involucran otros factores como el desarrollo de capacidades, clima, cultura e incentivos, que aportan a que el modelo sea eficaz en nuestro contexto actual donde el pilar de externalidades es el más descompensado por la pandemia. Véase en la Figura 6.

Figura 6: Modelo de gestión



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

La capacidad organizacional es la aptitud que tiene una organización utilizar sus recursos en la realización de sus actividades, esto hace referencia al liderazgo estratégico, estructura, recursos humanos, gestión financiera, infraestructura, gestión de programas, gestión de procesos, vínculos o relaciones entre organizaciones. La organización mantiene un liderazgo estratégico efectivo, esto les permite estar alineados a sus objetivos y cumplirlos de forma efectiva.

De igual manera la fundación cuenta con una sólida estructura organizacional, sus voluntarios y colaboradores cuentan con los conocimientos y aptitud para desempeñar su función. Las funciones son distribuidas de forma equitativa y cada uno conoce la importancia del rol que desempeña.

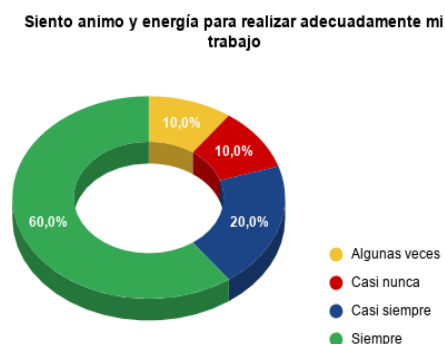
La gestión financiera de la fundación nunca ha representado problemas, siempre han contado con el apoyo de empresas privadas y público individual, con financiamiento, donaciones y participación a manera de voluntariado.

En el segmento enfocado a la capacidad organizacional, podemos definir que la fundación cuenta con una buena capacidad organizacional que le permite tener una índice elevado en este pilar del modelo.

Por otro lado, uno de los factores más relevantes que se puede evidenciar en el estudio, es el impacto que tiene la motivación organizacional. El segmento de motivación está compuesto de los siguientes elementos: historia, misión, cultura, incentivos y recompensas, estos elementos tienen impacto directo en la forma de actuar de un individuo.

A partir de una escala de Likert los colaboradores contestaban el enunciado donde se obtuvo los siguientes resultados: El 60% de la muestra siempre se sentía con un ánimo adecuado para realizar sus funciones, el 20% casi siempre, esto quiere decir el 80% sentía que su energía para ejercer sus funciones es adecuada. El 20% restante podría mejorar en este segmento.

Gráfico 6: *Siento ánimo y energía al realizar mi trabajo*



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Un factor motivacional importante en las fundaciones es el propósito, cuando se logra conectar con sus colaboradores se genera una visión compartida que ayuda a promover la acción colectiva. Esto lo podemos evidenciar en el gráfico 6, específicamente si se sienten orgullosos de trabajar en una fundación enfocada a promover el bienestar de grupos vulnerables.

Los resultados son fascinantes, el 70% de la muestra indica que siempre se siente orgulloso de la gestión y el propósito de la organización, un 20% indica que casi siempre se siente de la misma manera, mientras que el 10% restante solo algunas veces.

Gráfico 7: *Orgullo por la fundación*



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Finalmente el último elemento a considerar es el entorno externo, este se refiere a las características y calidad del entorno en relación, a lo administrativo, político, sociocultural, económico o cualquier factor externo que pueda generar un impacto en la organización. El año en el que se desarrolla esta investigación ha sido atípico, debido a que se ha realizado durante la pandemia que ha ocasionado el virus COVID-19, este es el factor externo más influyente este año.

Bien complicado, la verdad es que súper complicado hasta ahorita, tuvimos que obviamente bajar los sueldos a todas las personas, tuvimos que decidir retirar a otra gente del trabajo porque no podíamos seguir con estos gastos, pero muy difícil, muy complicado. (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020)

Según López (2016) el hostigamiento tiene una respuesta por parte del capital social, este tipo de situaciones suele mover a la acción colectiva y a unirse en gestos de apoyo mutuo para sobrellevar la adversidad. En este caso la pandemia para la fundación, ha sido soportada mediante distintas acciones como planes de contingencia, reformulación de procesos, eventos online y aún más importante los voluntarios y colaboradores.

Según los datos que comparte la directora ejecutiva, este año ha sido difícil para la fundación en temas de resultados, sin embargo las acciones que tomaron y el capital social que generan les ayudan a poder atravesar de manera adecuada el contexto actual.

Hasta ahorita estamos bien, hemos logrado pagar todos los sueldos, hemos cumplido con todos los gastos, seguimos con clases "online" con los chicos, no hemos parado. (...) No creo que tengamos el excedente que siempre teníamos para el primer trimestre, pero esperemos que salga todo bien. Tenemos en mente una campaña agresiva de padrinos, tenemos en mente hacer un proyecto grande para la ciudad, veamos cómo nos va, pero este año ha sido día a día (...) (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020).

También han tenido que modificar la metodología de los eventos que se realizaban, ya que estos representaban su mayor fuente de ingresos, afirma que los eventos están siendo llevados de forma virtual y que las terapias de lenguaje de la misma forma.

Desde el día de la pandemia nosotros nunca paramos, empezamos con clases "online", pero tenemos que seguir chequeando, no hemos podido hacer eventos, no podemos hacer la elección, el ropero está cerrado, pero tratamos de reinventarnos, (...) y espero que Dios nos ayude y salgamos este año aunque sea en tablas (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020).

Se puede evidenciar que la fundación se encuentra pasando por momentos complejos, sin embargo con la gestión que se maneja de seguro podrán sobrellevarlos.

Conclusiones

Según la investigación realizada se puede llegar a las siguientes conclusiones, se refleja que las relaciones, redes, estrategias de vinculación, normas de confianza y cooperación de la fundación de la ciudad de Quito, contribuyen con procesos de desarrollo social y de igual manera desarrollan vacantes de vinculación para desarrollar capital humano. Se pudo evidenciar cómo el capital humano aporta al crecimiento de redes institucionales a partir de relaciones personales o *bonding*.

A diferencia de empresas privadas, las fundaciones manejan estructuras estáticas con poca rotación de personal, esto se debe a que son un grupo con un ambiente laboral óptimo y con una cultura orientada a la colaboración. El reclutamiento y selección se realiza por medio de referidos y recomendados, en ocasiones se vincula ex colaboradores que tienen interés en brindar soporte nuevamente, esto se realiza con el objetivo de contar con un alto nivel de confianza y agilidad en las contrataciones.

La motivación es uno de los pilares fundamentales del modelo, ya que las OSC reflejan un alto índice de participación y compañerismo, esto consolida los grupos de trabajo y se obtienen mejores resultados, por ejemplo: mayor participación en las actividades sociales, campañas, eventos, aportes para la fundación, auspicios, etc.

La comunicación podría mejorar, puesto que en la actualidad las redes sociales y mensajería instantánea promueven una tendencia hacia la comunicación informal, si se maneja este tipo de comunicación tanto de forma interna, como de externa, se podría establecer situaciones en las que cada uno de los tipos de comunicación sea aplicable.

La fundación cuenta con un número reducido de personal, de la misma forma su estructura es plana, por lo tanto no existen planes de crecimiento o desarrollo. Sin embargo, ofrecen otro tipo de beneficios como lo es la capacitación, bonos en ropa por cumpleaños y

fin de años, flexibilidad de horarios, entre otros. Esto les ayuda a poder mantener motivados a los colaboradores, para que puedan evidenciar que su labor está siendo retribuida.

Finalmente, el capital social externo se desarrolla a partir de las relaciones y vínculos que establecen constantemente los colaboradores, y también los directivos.

Recomendaciones

A partir del estudio realizado se pueden sugerir las siguientes recomendaciones. En primer lugar, los resultados de este caso ponen en evidencia que el capital social tiene un impacto en el desempeño organizacional, complementado por el capital humano, la estructura y el tipo de organización.

Es por esto que se considera de gran relevancia continuar con los estudios de temáticas relacionadas a esta investigación. De tal modo, las OSC definen su cultura organizacional como solidaria, moderna y adaptable al cambio. Sin embargo, no tienen planes estratégicos que refuercen la comprensión y vivencia de su cultura en la organización, por lo que el desarrollo y realización de los mismos también podría ser otra temática por estudiar. Puesto que, por un lado, ofrecen una buena comunicación e intención de gestionar apropiadamente su capital humano interno. Sin embargo, esto se ve limitado al tener recursos económicos que dependen principalmente de su capital humano externo, es decir, de las donaciones de las empresas vinculadas que promueven la responsabilidad social corporativa.

Por esta razón se recomienda, que, para poder llevar una mayor organización y efectividad, estas OSC podrían optar por delimitar sus objetivos organizacionales. Una manera de realizarlo es la creación de proyectos que liberen a la organización de la dependencia económica que posee hacia el capital externo, Así, su economía interna empezará a independizarse y podrán tener un mayor control económico, e incluso, a mediano plazo, un margen de crecimiento mayor.

Por último, la búsqueda de alianzas con otras instituciones, como colegios, universidades o empresas, podría ser una pieza clave para simplificar la misión de conseguir voluntariado. Al tener más personas encargadas de este ámbito, la OSC podrá cumplir con sus objetivos y metas de manera más eficaz y rápida.

Bibliografía

- Agudelo, G. D. V. y Chaverra, A. H. (2020). Contribución del capital social a los desafíos sociales y económicos que plantea el Covid-19. *Estudios Políticos*, (58).
- Alberdi, A. M., Echeverría, M. A., Mujika, O. A., Ceberio, A. E., & Pikabea, I. N. Manual para la autoevaluación del capital social en las organizaciones.
- Álvarez, A. C. (2005). Los recursos humanos en el modelo EFQM de excelencia. *Anuario jurídico y económico escurialense*, (38), 469-500.
- Álvarez, F. (2015). Capital social, sinergia, impacto social y las organizaciones de la sociedad civil. *Realidad y Reflexión*, 2015, Año. 15, núm. 41, p. 8-27.
- Arras Vota, A. M., Hernández Rodríguez, O. A. y López Díaz, J. C. (2012). Redes y confianza: dimensiones del capital social en las microempresas rurales en Chihuahua, México. *Nueva antropología*, 25(77), 31-57.
- Atria, R. (2003). Capital social: concepto, dimensiones y estrategias para su desarrollo. En: *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma-LC/G. 2194-P-2003-p. 581-590.*
- Bjørnskov, C. (2006). The multiple facets of social capital. *European journal of political economy*, 22(1), 22-40.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital.
- Carrillo Álvarez, E., & Riera Romaní, J. (2017). La medición del capital social: Nuevas perspectivas. *Gaceta Sanitaria*, 31(1), 57-61.
- Charles-Leija, H., García, A. J. T., & Lugo, D. C. (2018). Efectos del capital social en el empleo en México. *Revista de Economía Institucional*, 20(38), 263-283.
- Coleman, J. S. (1994). *Foundations of social theory*. Harvard university press.

- Dussaillant, F. y Guzmán, E. (2015). Algunas Notas sobre el Significado e Investigación en Capital Social. Documento de Trabajo, Facultad de Gobierno, Universidad del Desarrollo.
- Esparcia, J., Escribano, J. y Serrano, J. J. (2016). Una aproximación al enfoque del capital social ya su contribución al estudio de los procesos de desarrollo local. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*, (34), 49-71.
- Gallego-Giraldo, C., & Naranjo-Herrera, C. G. (2020). El capital humano de la empresa: una propuesta de medición. *Entramado*, 16(2), 70-89.
- Gil, I. S., Kalixto, P. A. y Quintero, J. D. G. (2018). Capital y redes sociales: análisis del Tercer Sector en contextos rurales. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (86), 123-154.
- Grigera, A. y Alsina, R. La sociedad frente al espejo. Algunos elementos para pensar la democracia desde el capital social.
- Healy, T. (2002). The measurement of social capital at international level. *Social Capital: The Challenge of International Measurement Series of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*. Paris: OECD. URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/1/60/2380281.pdf>.
- López, R. (2006). El capital social comunitario como un componente del desarrollo rural salvadoreño. El caso de la comunidad " Nueva Esperanza", en el Bajo Lempa de Usulután. *Revista Centroamericana de Ciencias Sociales (RCCS)*, 3(1), 173-198.
- López, W. (enero-abril, de 2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, 17(56), pp. 139-144.
- Maripani, J. y Adio, E. (2019). Concentración social: crecimiento y desempeño del capital humano y social. *Encrucijada Americana*, 11(2), 19-36.

- Más, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.
- Maseda, M. P., Gómez, I. N. y del Oro, C. P. (2000). ¿Cómo medir el Capital social? Hacia un indicador sintético de confianza. *Redes*, 1916(130).
- Medina, J. I. G. V. (2011). Una definición estructural de capital social. *Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 20, 132-160.
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149.
- Ostrom, E., 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.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International journal of morphology*, 35(1), 227-232.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(6), 949-969.
- Pena-López, A. y Sánchez Santos, J. M. (2013). El capital social individual: lo micro y lo macro en las relaciones sociales.
- Putnam, R. D., Leonardi, R. y Nanetti, R. Y. (1994). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton university press.
- Rivera, A. J. O. (2000). Organizaciones de la sociedad civil: breve marco teórico. *El Colegio Mexiquense, Programa Interdisciplinario de Estudios del Tercer Sector*.
- Sánchez Medina, A. J., Melián González, A. y García Falcón, J. M. (2007). El concepto del capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*.

- Szreter, S. y Woolcock, M. (2004). Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health. *International Journal of Epidemiology*, 33(4), 650-667.
- Trejo, M. A. Z., Hernández, C. A. J., & Jiménez, S. O. (2019). Componentes del capital humano: Indicadores y perspectivas de medición. *Revista Nacional de Administración*, 10(2), 37-46.
- Vaca Aceicha, C. H., & Melo Mantilla, I. F. (2009). Análisis institucional y organizacional de la Empresa Optar SA situación actual y proyecciones (Bachelor's thesis, QUITO/EPN/2008).
- Chiriboga Vega, M. (2014). Las ONG ecuatorianas en los procesos de cambio. Ediciones Abya Yala.
- Woolcock, M. y Narayan, D. (2000). Capital social: Implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas sobre desarrollo. *World Bank Research Observer*, 15(2), 225-249.