



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 EL DESARROLLO Y LA
AUTOGESTIÓN COMUNITARIA**

Elaborado por:

LUIS ANTONIO ESPÍN JORDÁN

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**

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS

**INFLUENCIA DEL CAPITAL SOCIAL Y
HUMANO EN EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL.
CASO ORGANIZACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO Y LA AUTOGESTIÓN
COMUNITARIA**

Elaborado por:

LUIS ANTONIO ESPÍN JORDÁN

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

Coinvestigador

DENISSE ÁLVAREZ DE LINCH

Guayaquil, Ecuador

Noviembre 2020

Resumen

El presente estudio tiene como propósito analizar las relaciones, redes y estrategias de vinculación, normas de confianza y cooperación de la organización elegida para el caso de estudio, con el ámbito de acción de impulso y protección a los grupos de atención prioritaria especialmente en situación de pobreza, extrema pobreza y vulnerabilidad, como elementos distintivos del capital social y el capital humano en la acción colectiva, y dimensionar su contribución al desempeño institucional.

El enfoque de investigación es Mixto. Se realizó una entrevista semiestructurada a el líder de la organización y encuestas de percepción a Sujetos informantes áreas técnico-administrativas de la misma.

Entre los resultados principales se obtuvo que la existencia de influencia de las dimensiones del capital social desarrollado en la fundación contribuye con el desempeño institucional. Se concluye que el capital social y el capital humano influyen de forma directamente proporcional en el desempeño Institucional.

Palabras claves: Capital humano, capital social, desempeño institucional

Abstract

The purpose of this study is to analyze the relationships, networks and bonding strategies, norms of trust and cooperation of the organization chosen for the case study, with the scope of action of promoting and protecting priority attention groups, especially in situations of poverty, extreme poverty and vulnerability, as distinctive elements of social capital and human capital in collective action, and dimensioning their contribution to institutional performance.

The research focus is Mixed. A semi-structured interview was carried out with the leader of the organization and perception surveys were carried out with informants in the technical-administrative areas of the same.

Among the main results, it was obtained that the existence of influence of the dimensions of the social capital developed in the foundation contributes to institutional performance. It is concluded that social capital and human capital directly influence Institutional performance.

Keywords: human capital, social capital, institutional performance

Tabla de contenido

Introducción	7
Revisión Conceptual	10
Objetivos de investigación.....	26
Metodología	27
Análisis de datos	30
Resultados	31
Discusión de Resultados	47
Modelo de Gestión.....	51
Conclusiones y Limitaciones	54
Recomendaciones	55
Referencias.....	56

Acrónimos

BM Banco Mundial

CS Capital Social

CH Capital Humano

DI Desempeño Institucional

FHM Fundación Hermano Miguel

ONG Organizaciones No Gubernamentales

OMS Organización Mundial de la Salud

OSC Organizaciones de la Sociedad Civil

SC Sociedad Civil

SUIOS Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales

Nota Introductoria

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

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

Esta investigación se realiza seleccionando como caso a una organización social de Guayaquil que trabaja en el ámbito de acción impulso y protección a los grupos de atención prioritaria especialmente en situación de pobreza, extrema pobreza y vulnerabilidad. Las técnicas de indagación que se usaron fueron el análisis documental, una entrevista semiestructurada dirigida al líder de la organización y una encuesta de opinión entre los miembros y voluntarios de la OSC.

Introducción

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) surgen a nivel mundial en el período de los años 80, como respuesta al apareamiento de las dificultades de los gobiernos para el sostenimiento de los compromisos sociales adquiridos con la población (Juaneda, González & Marcuello, 2013); incorporándose al Tercer Sector también conocido como Sociedad Civil (SC), Entidades No Lucrativas, Asociaciones Voluntarias, Organizaciones No Gubernamentales (ONG) u Organizaciones Sociales (Cruz,2008). En el Ecuador las OSC existen desde las primeras décadas del siglo XX, estableciéndose como sociedades filantrópicas y de caridad, prestando servicios a sus asociados y a instituciones laicas de beneficencia, haciéndose cargo de sectores especialmente vulnerables.

Es así como fueron evolucionando a través del tiempo y no es sino hasta el año 2007 cuando las OSC junto a la aprobación de la Constitución en Montecristi, logran el establecimiento de nuevas prioridades, de la misma forma surgieron desafíos por parte de las regulaciones impartidas por el gobierno de Rafael Correa que modificaron su interacción llevando a muchas OSC a un cambio rápido, por lo que se sostienen gracias a su cohesión interna o por la interacción con otros sectores, sin embargo, otras fueron obligadas a desaparecer debido al aumento de costos, formalización de sus procesos laborales y financieros (Chiriboga, 2014).

Según el Sistema Unificado Información de Organizaciones Sociales (SUIOS, 2020) están registradas alrededor de 53.470 OSC entre las que se encuentran corporaciones, asociaciones y fundaciones activas en el país; los desafíos hoy en día para las OSC se centran en encontrar la sostenibilidad para permanecer en el tiempo, por ende, la forma más eficaz de las OSC para generar sustentabilidad es por medio de la focalización del cumplimiento de su misión centrado en su Desarrollo Institucional (DI) y no en la preocupación por su supervivencia. Siguiendo esta línea de pensamiento la sostenibilidad no es un fin al cual

llegar, es un proceso en el cual centrarse y desarrollarlo. De esta forma la sostenibilidad tiene varias aristas desde donde puede ser analizada y éstas están alineadas a las interacciones entre donantes y receptores, desarrollo y gestión organizacional, estrategias de manejo de ayuda, rendición de cuentas y transparencia (Flor, Rivera y Araque, 2018).

A fines del 2019 se reporta la aparición de un nuevo tipo de coronavirus llamado Covid-19, encendiendo las alarmas a nivel mundial debido a su capacidad de contagio y propagación, de tal forma que la OMS la declaró pandemia. El impacto producido por el Covid-19 obliga al Ecuador a declarar el estado de excepción por calamidad pública en todo el territorio nacional el 16 de marzo de 2020 (El Comercio, 2020). Para la segunda semana de junio del 2020 existen pérdidas diarias de USD 136 millones, cifra que fue menor que los 246 millones en el inicio de la cuarentena haciendo que muchas organizaciones a nivel nacional se vieran forzadas a desaparecer y otras a cesar sus actividades por determinados períodos (El Comercio, 2020).

Debido a esto el Secretario General de las Naciones Unidas declaró estar convencido de que la SC y las OSC poseen un papel importante en la lucha contra el Covid-19 a nivel local, debido a que las OSC aportan con oportunidades de subsistencia y tienen la capacidad de adaptarse a su entorno, da peso a esto el hecho de que las OSC han sido las primeras en ponerse en pie, reestructurarse y crear nuevas iniciativas para brindar apoyo a los sistemas médicos estatales en todo el mundo (Bertacchini & Goberna, 2020).

Dicho esto, las OSC ecuatorianas tienen el deber de crecer de forma organizacional y de posicionar su agenda, esto en medida que su accionar político busque ampliar los márgenes de la democracia, es así como, en los últimos años por efectos de normas legales y políticas, las OSC actuales debieron realizar una relectura de sus bases, comprendiendo así que las consecuencias debido a lo anteriormente mencionado tuvieron efectos estructurales.

Justificación del Problema

Se puede evidenciar que en la actualidad en el Ecuador son escasos los estudios que relacionan al CS y Capital Humano (CH) con las OSC, según Bebbington (2005), investigador ecuatoriano pionero en el estudio del CS en las OSC, aún hoy en día en el panorama ecuatoriano no existen estudios totalmente enfocados en encontrar un grado de importancia en la relación de estos dos tipos de capital y la repercusión que pueden tener en las OSC.

Debido a la coyuntura actual por la pandemia y la crisis generada por ésta, muchas organizaciones están desapareciendo o han sufrido pérdidas de talento humano significativas, sólo aquellas que han manejado un DI positivo han logrado mantenerse a flote, esto también afecta a las OCS impidiendo que puedan cumplir con su misión y visión y por ende puedan desaparecer, ahora más que nunca estas dependen de su CH y CS surgiendo la siguiente pregunta: ¿Cómo el Capital Humano y el Capital Social pueden influir en el Desempeño Institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil?

Por lo planteado anteriormente, se crea el interés de un grupo de estudiantes de la Universidad Casa Grande pertenecientes al Proyecto Semilleros de Investigación 2020 de estudiar las OSC y como su CS y CH afectan en su DO, ya que, en el contexto actual a nivel mundial, es de suma importancia encontrar organizaciones con la capacidad de lograr eficiencia en el desempeño que les permita afrontar los nuevos retos que por efecto de la pandemia marcan el entorno para su acción colectiva. Es así como este estudio pretende participar en el debate conceptual del CS y CH, desde la perspectiva de las OSC, aportando información relevante que permita a estas organizaciones fortalecer su DI exponiendo la importancia del CS, analizando las relaciones, redes y estrategias de vinculación, normas de confianza y cooperación de las OSC y su relación con el CH en el desempeño.

Antecedentes

El presente trabajo forma parte de una serie de estudios abordados por la Universidad Casa Grande sobre el CS, realizados por su equipo de investigación Semilleros. Siendo el primer estudio realizado en el 2017 acerca de la Influencia del CS en la sostenibilidad de las OSC, dando como resultado que las fundaciones abordadas eran afectadas positivamente por el CS volviéndolas sostenibles y resilientes en épocas de crisis, a través de sus relaciones personales, redes y generación de confianza. El segundo estudio que se realiza en el 2018 acerca del capital social e innovación organizacional en empresas familiares expone resultados que confirman que mientras más capital social exista en la organización es más fácil el camino hacia la innovación organizacional y con ello a mejorar niveles de eficiencia y desempeño. Previo al presente estudio se realizó el análisis de una encuesta dirigida a las OSC sobre el Covid- 19 que permite conocer el contexto por el cual pasan las OSC seleccionadas del análisis en la pandemia . El análisis de encuentra en Anexos 10

Revisión Conceptual

Para la elaboración del presente estudio es pertinente comprender a profundidad los conceptos y elementos característicos que envuelven a las OSC, su desarrollo y la relación estructural de gestión con el CS y la repercusión que estos tienen en su desempeño, con la finalidad de encontrar conexiones teóricas entre sí. Luego del marco conceptual, se detallan estudios similares para conocer el estado actual de la cuestión y cuáles son las últimas investigaciones sobre el CS y el CH en las prácticas internas de las organizaciones.

Capital Social (CS)

Definiciones y evolución del concepto.

Vargas (2002), infiere que a partir de los años 90 el concepto de CS comienza a tener gran aceptación por parte de los pensadores e investigadores de diversas disciplinas y medios, siendo Hanifan en el año 1916 y Jacob en el año 1961 autores cuyas citas se consideran de las

más antiguas escritas sobre el CS. Sin embargo, los primeros trabajos que comenzaron a profundizar, definir y conceptualizar el capital social como se lo conoce hoy en día, pertenecen a Bourdieu en el año 1986, Coleman en el año 1990 y Putnam en el año 1993, siendo reconocidos más adelante por la historia como los principales referentes y exponentes del tema.

Es así como el concepto de CS ha sido estudiado y modificado según ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, se puede observar esto en la Tabla 1, donde se expone definiciones recopiladas de varios autores del capital social a través del tiempo.

Tabla 1

Definiciones de CS según diferentes autores

AUTORES	DEFINICIONES
Hanifan 1916	Aquellas sustancias intangibles que se encuentran en la vida cotidiana de los individuos, siendo estas: El buen nombre, la buena voluntad, el compañerismo y las relaciones sociales entre las personas y las familias que componen un módulo social.
Bourdieu 1985	Conjunto de recursos agregados (actuales o potenciales) que están ligados a la existencia de una red de trabajo institucionalizada, basada en la relación y el reconocimiento entre individuos.
Coleman 1988	Recursos intangibles nacidos a partir de los vínculos o relaciones sociales, que están alineados al cumplimiento de objetivos personales que no se pueden alcanzar de forma individual o debido a que los costos y los recursos que intervendrían tendrían precios muy elevados.
Burt 1992	Son las relaciones que tiene un individuo con sus amigos, colegas y contactos generales mediante las cuales uno incrementa el capital financiero y el capital humano que ya posee.
Putnam 1993	Son las características inherentes de las OSC como: redes sociales, normas y confianza social, aliándose así a la cooperación y coordinación para lograr un beneficio mutuo.
Fukuyama 1997	La experiencia que surge dentro de una comunidad de comportamiento normal, honesto y cooperativo, basado en normas comunes, compartidas por todos los miembros de dicha comunidad.
Lin 2001	Conjunto de recursos que se encuentran dentro de las redes sociales en los que se trabaja cuando los actores desean ampliar la probabilidad de sus acciones tengan éxito.

Fuente: adaptado de Álvarez (2016).

A pesar de que a lo largo del tiempo existieran diversos autores como se observa en la Tabla 1, Ramírez (2005), concluye que Bourdieu, Coleman y Putnam son los tres autores más representativos del CS, aunque ellos expusieron visiones del concepto con ciertas similitudes

entre sí, es posible encontrar profundas diferencias en sus enfoques. Sin embargo, los autores concuerdan que las relaciones personales que forman las personas, siendo estas relaciones CH, son el aspecto más importante y la médula del CS, ya que estas relaciones promueven recursos valiosos para el logro de objetivos o metas en común.

Dimensiones del Capital Social

Autores como Arras, Hernández y López (2012), coinciden que en el marco de significados para comprender las dimensiones del CS están integrados los conceptos, redes de conocimiento, confianza y normas. Sin embargo, Siegler (2104) menciona dimensiones semejantes como el apoyo de las redes sociales, confianza y normas de cooperación, y a su vez añade las relaciones personales como una de las dimensiones con más relevancia.

Es así como Scrivens y Smith (2013), identifican y definen cuatro principales áreas de enfoque del CS: relaciones personales, redes sociales, compromiso cívico, y normas de confianza y cooperación. En la Tabla 2 se observan las definiciones de las dimensiones anteriormente mencionadas.

Tabla 2

Dimensiones del CS

DIMENSIONES	DEFINICIONES
Relaciones personales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura y naturaleza de las relaciones personales de los individuos (OECD, 2013; citado en Siegler, 2014). Considera a quién se conoce y qué se hace para establecer y mantener la relación.
Redes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultado de la cooperación más o menos estable entre individuos u organizaciones que se conocen o reconocen, intercambian recursos y pueden compartir intereses: conocimientos o estrategias (Rousseau, APUD citado en (Healy, 2002). ▪ Existen redes formales e informales. En la primera se considera instituciones gubernamentales, alianzas empresariales y redes de apoyo. En la segunda se incluyen las redes de apoyo social, relaciones familiares y sociabilidad informal. Ambas están basadas en la provisión, recepción o intercambio de ayuda (dinero, estrategias o apoyo emocional), y suponen reciprocidad entre los actores de la sociedad a partir de los flujos de comunicación (Healy, 2002).
Compromiso cívico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acciones y comportamientos que pueden ser vistas como contribuciones positivas a la vida de una comunidad o sociedad (OECD, 2013; citado en Siegler, 2014). ▪ Esta dimensión incluye dos subdimensiones:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Participación política</i>: aspectos de compromiso cívico activo e interacción. Puede estar ligado al nivel de confianza en estructuras políticas e instituciones (Healy, 2002). 2. <i>Participación en la comunidad</i>: redes formales en la comunidad bajo el contexto de una SC amplia (miembros de asociaciones de residentes, deportes, culturales, religiosos o grupos especiales de interés). Incluye la frecuencia del involucramiento, tiempo dedicado, número de grupos envuelto, y naturaleza del involucramiento (Healy, 2002).
Confianza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existen tres tipos de confianza: confianza interpersonal o social, en familiares o conocidos, y en grupos específicos o instituciones (Healy, 2002). ▪ Dentro de esta dimensión se consideran dos subdimensiones: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Reciprocidad</i>: principio fundamental de las relaciones formales e informales que se basa en la lógica de intercambio de retribuciones (Durston, 2002; citado en Jiménez & Piña, 2011). 2. <i>Normas de cooperación</i>: relaciones de mutuo apoyo entre actores privados y públicos, ejemplificado con marcos legales que resguardan los derechos de asociación (Evans, 1992, 1995, 1996; en Woolcock & Narayan, 2000).

Fuente: elaboración del equipo de investigación semilleros 2017 – 2018

Es posible identificar las relaciones personales, redes, compromiso cívico y confianza en las organizaciones a través de un análisis de sus dimensiones estructural, relacional y cognitiva (Medina, León & Torres, 2015). Estas tres dimensiones también pueden visualizarse por su tipo y desde un nivel micro (relaciones interpersonales) y un nivel macro (organización – entorno). A continuación, en la Tabla 3 se identifica el CS según nivel, tipo y dimensión.

Tabla 3

Identificación del CS en las organizaciones

NIVEL	TIPO	DIMENSIÓN
Micro (Individuo)	Individual: características del individuo como ente esencial y capacidad de relacionarse con otros individuos.	Cognitiva: Capacidades, actitudes, valores y conductas
Macro (Organización – entorno)	Colectivo: cultura organizacional y existencia de redes densas con los actores sociales del entorno y generación de acciones de beneficio común.	Estructural y relacional: Normas de confianza y reciprocidad, intercambio de recursos, colaboración y solidaridad tanto en el ambiente organizacional como en el externo.

Fuente: adaptado de Medina, León & Torres (2015).

La dimensión estructural según Rodríguez (2012), está formada por redes y por los recursos que se consiguen a través de estas. Es así como esta dimensión facilita a una red de

individuos el acceso y la obtención de recursos, al mismo tiempo que disminuye los costos de transacción (Martínez, Ruiz y Sáez, 2007).

La dimensión relacional considera interacciones positivas que han existido entre los individuos u organizaciones y que determinan la formación del CS, esto hace referencia a las ventajas de comportamiento integradas que existen en una relación teniendo la capacidad de generar activos intangibles críticos para el intercambio de factores (Yli-Renko *et al.*, 2001; citado en Martínez *et al.*, 2007). Por otro lado, Putnam (1993), explica de forma más sencilla esta dimensión, mencionando que está compuesta por lo que él denomina comportamientos cívicos y reciprocidad general.

Y por último la dimensión cognitiva la cual es de suma importancia para la medición del CS en la presente investigación, debido a que está compuesta por valores y normas informales, como la confianza, el civismo, la reciprocidad y la cooperación (Rodríguez 2012). La base de esta dimensión radica en el lenguaje común como elemento principal para la generación de beneficios del CS, permitiendo así una comprensión de términos comunes, procesos y resultados (Lesser, 2000; citado en Martínez *et al.*, 2007).

En definitiva, estos componentes funcionan como engranajes perfectos de una gran maquinaria cuya finalidad es potenciar el CS de forma positiva en las organizaciones, debido que una de las piezas fundamentales dentro de las mismas es el CH y estos mecanismos están diseñados para influir en ellos de forma directa y a su vez en la productividad, innovación y DI.

Perspectivas del capital social

Woolcock y Narayan (2000) exponen cuatro perspectivas alineadas al desarrollo económico del CS, las cuales son: redes, comunitaria, institucional y sinergia. Siendo la primera perspectiva (Redes) la que obtiene mayor relevancia, debido a que resalta la

incorporación de diferentes dimensiones y niveles del CS. A continuación, la Tabla 4, recopila conceptos para el entendimiento de las perspectivas del CS.

Tabla 4

Perspectivas del CS

PERSPECTIVA	DEFINICIONES
Perspectiva Comunitaria	Resalta lo colectivo por encima de lo individual, reconociendo de esta forma el carácter colectivo del capital social como parte de la esencia de la estructura comunitaria, la cual facilita acciones de actores corporativos e individuos naturales (Márquez, 2009).
Perspectiva Institucional	La capacidad de diferentes niveles de grupos sociales para movilizarse por objetivos e interés en común, dependiendo de la calidad de las instituciones formales. (ídem, p. 33 citado en Capdevielle, 2014).
Perspectiva de Redes	Resalta que las redes tienen dos aspectos fundamentales los cuales son la relevancia del fortalecimiento de los vínculos intracomunitarios capaces de generar emociones relacionadas con la identidad y la necesidad de estructurar vínculos intercomunitarios dispuestos a derribar barreras étnicas, de género e incluso de estatus socioeconómicos (Capdevielle, 2014). Resalta la importancia de las asociaciones verticales y horizontales entre individuos y sus relaciones dentro y entre las organizaciones como grupos comunitarios y empresas (Woolcock, Narayan, 2000).
Perspectivas de Sinergia	Perspectiva abarcadora e integradora de las percepciones institucionales y de redes, logrando una simbiosis entre ambos, dando suma importancia a las características de estos enfoques que favorecen las sinergias posibilitando el desarrollo del capital social (Cabrera, 2017).

Fuente: Elaborado por el Autor

Tipos de Capital social

Según Hawkins y Maurer (2010), investigadores como Gitell y Vidal en 1998 y Szreter y Woolcock en el 2004, han hecho distinciones sobre la calidad y los tipos del capital social que existen, planteando tres tipos de CS siendo estos: *bonding*, *bridging* y *linking*. Estos tres tipos de CS han demostrado ser útiles para la caracterización de múltiples identidades sociales y relaciones de nivel comunitario (Babaei, Ahmad & Gill, 2012).

El capital social de tipo *bonding* se define como los recursos que los individuos obtienen a partir de las relaciones dentro de su grupo ya que está basado totalmente en las relaciones internas entre individuos que comparten características similares entre sí o de un mismo grupo colectivo o al que pertenecen, siendo este importante para el fortalecimiento de las relaciones colectivas entre individuos describe las conexiones dentro de un colectivo con

un índice alto de semejanza en característica como demográficas, actitudes, información y recursos disponibles (Esparcía, Escribano y Serrano, 2016).

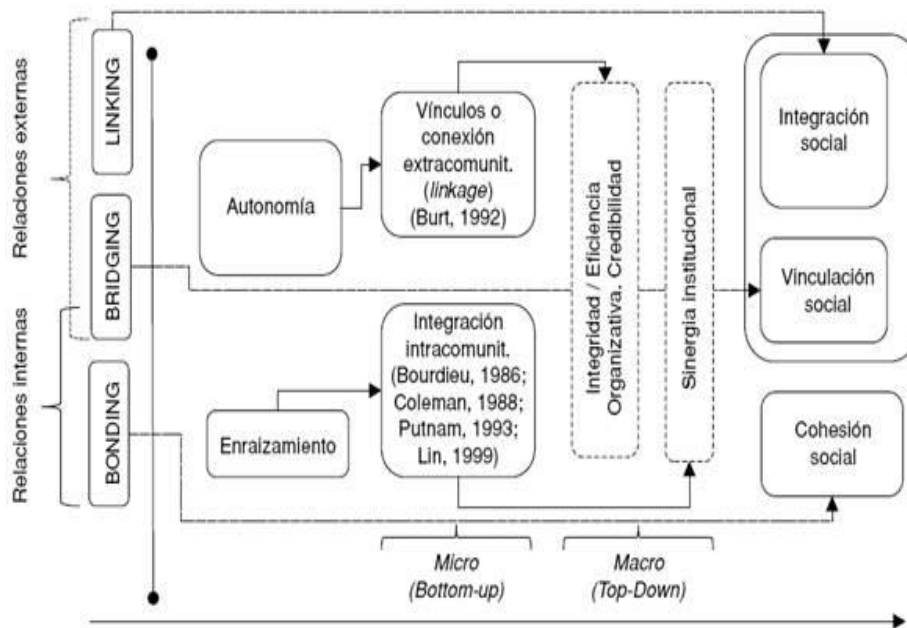
El capital social *bonding* tiene un enfoque de lazos personales direccionados hacia el interior del individuo, capaces de fortalecer sentimientos de pertenencia e identidad homogénea en los grupos, además de promover la solidaridad (Rodríguez, 2012). El capital social *bridging* y el *linking* se conceptualiza como los recursos con los que los individuos logran beneficiarse a partir de sus relaciones con la gente externa a su grupo, siendo un factor de diferencia entre ambos que el *linking* se da en jerarquías que tienen relación con procesos de desarrollo, asociada de esta forma al prestigio o a relaciones de poder, siendo estos vínculos sociales externos el catalizador para reforzar internamente a un grupo y su integración externa sin caer en mecanismo de dominancia (Esparcía *et al.*, 2016).

En 1985 Granovetter plantea dos conceptos claves, la autonomía y el enraizamiento siendo estos la base para futuras mejoras en investigaciones sobre el CS y el desarrollo. Para el presente estudio se recalca la importancia del enraizamiento ya que esta plantea a las relaciones intercomunitarias como un todo, en donde interceden las relaciones tipo *bonding*, las cuales explican que las diferentes formas de intercambio económico se vinculan entre sí, enraizadas en relaciones sociales, Teniendo fuerte influencia al momento de diseñar e implementar estrategias de desarrollo (Esparcía *et al.*, 2016).

Existen los niveles micro (o *bottom-up*) y macro (o *top-down*), en el nivel micro converge el concepto de enraizamiento que es sustituido por el de integración (supone la existencia de grupos, colectivos, asociaciones, familias, instituciones, organizaciones, clases, atributos y roles) y en un nivel macro el enraizamiento se transforma en sinergia institucional en donde radican las relaciones que mantienen los ciudadanos y las instituciones (Esparcía *et al.*, 2016). Esto se puede explicar de forma gráfica a continuación en la Figura 1 que muestra la conceptualización y terminologías de los tres tipos de CS.

Figura 1

Conceptualización y terminologías de los tres tipos de CS



Fuente: Esparcía *et al.*, (2016)

Capital Humano (CH)

Definiciones

El CH se define como aquel valor que genera un individuo en base a sus capacidades, habilidades y conocimientos, los cuales acumula en su trayectoria de formación académica y laboral, dentro de este también se desenvuelven las cualidades que posee el individuo, como lealtad, valores y flexibilidad entre otras, afectando a la contribución del individuo a la empresa (Fernández *et al.*, 1998; citado en Teijeiro, García & Mariz, 2015).

Los conocimientos explícitos y tácitos son la base del CH, la capacidad de crear estos conocimientos y gestionarlos ayuda al cumplimiento de la misión para las organizaciones, de esta forma se expone al capital humano como lo que las personas y los grupos conocen y su capacidad de aprender y compartir esos conocimientos en pro del beneficio de las organizaciones (Bueno, 2003; citado en Bermúdez *et al.*, 2017). A lo largo del tiempo el CH ha sido definido por diferentes teóricos con la particularidad de nunca haber perdido su esencia, como se observa a continuación en la Tabla 5.

Tabla 5*Teorías de CH según diferentes autores*

TEÓRICO	TEORÍA
OCDE	El capital humano comprende “el conocimiento, habilidades, competencias y atributos”.
Adam Holbrook, 2008	El capital humano involucra habilidades y entrenamiento. Pero esas habilidades y entrenamiento pueden ser definidos como capitales sólo si ellos son conceptualizados como factores que pueden generar algún valor en retorno.
Becker, Gary Stanley, 1992	Conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. La noción del capital manifiesta la idea de un stock inmaterial imputado a una persona, que puede ser acumulado y usarse.
Swan-age Westphale, 2001	Conocimiento, capacidades, competencias y otros atributos encapsulados en los individuos y en las organizaciones, que han sido adquiridos a lo largo de su vida y que son utilizados para la producción de bienes, servicios o ideas en circunstancias de mercado.
Rafael Alhama 2006	Capital humano es entendido como recursos en el sentido de los factores disponibles, poseídos o controlados por la empresa o del stock de conocimientos y habilidades humanas o de recursos humanos.
Jorgen Mortensen, 2001	El valor que es estimado o imputado de las calificaciones del conocimiento científico y técnico de las capacidades, experiencia de un individuo que son propiedad de éste, que son relevantes o impactan en la actividad económica de la empresa donde laboran.

Fuente: Adaptando de García & Chávez (2017).

Schultz fue el primer autor que se enfocó en el CH realizando una evaluación de efectos, costos y ventajas, recalando que aquellas habilidades, experiencias y conocimientos de los individuos pueden convertirse en herramientas para mejorar procesos y realizar trabajos productivos de manera más eficiente (Villalobos y Pedroza, 2009)

En conclusión, el capital humano es un generador de valor y fuente viable de innovación para las organizaciones, ya que es ahí donde nacen las ideas y se gestiona el conocimiento, resultando así la parte clave y catalizadora de innovación y visión estratégica. Existen tres componentes dentro de la dimensión del CH, el primero son las competencias que comprenden los conocimientos, capacidades, el Know-how y el talento. El segundo componente es la actitud que se refleja como las conductas, la motivación y la ética del individuo. El tercer componente es la agilidad intelectual, la cual a medida que se generan nuevos conocimientos o descubrimientos permite plasmar las ideas en productos o servicios generando valor a la organización (Sánchez *et al.*, 2007).

Según Moreno & Londoño (2017), el CH es un componente clave del capital intelectual ya que evidencia el crecimiento de la productividad a largo plazo dentro las organizaciones, además articula conocimiento, capacidades y experiencias personales logrando así diferentes modelos de medición del capital intelectual, que también puede verse como generación y transferencia de conocimientos, recogiendo así recursos que generan ventaja competitiva en las organizaciones. En la Tabla 6 se expone diferentes variables en las que se descompone el CH y sus modelos de medición.

Tabla 6

Modelos de medición del CH

MODELO	VARIABLES DEL CAPITAL HUMANO
Balanced Business Scorecard (BSC)	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados): satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros. Sistemas de Información: Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.
Intelect	Conocimiento de personas y grupos, satisfacción del personal, tipología del personal, competencias de las personas, liderazgo, estabilidad: riesgo de pérdida, mejora de las competencias y capacidad de innovación de las personas y equipos.
Intangible Assets Monitor	Competencias de las personas: planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones, considerando aspectos como la educación, experiencia, “know how”, conocimientos, habilidades y actitudes.

Fuente: adaptado de Moreno *et al.* (2017)

Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

Definiciones

El surgimiento del concepto de sociedad civil ocurre en la década de los ochenta, durante la crisis del estado de bienestar que puso como manifiesto las dificultades de los gobiernos para el sostenimiento perdurable de los compromisos sociales adquiridos (Juaneda, González & Marcuello, 2013). Es así como desde hace dos décadas se han establecido dos conceptos en el área social y del desarrollo: Tercer Sector y Capital Social, conceptos que no son nuevos, pero es al inicio del siglo XXI que comienzan a ver la luz con esa denominación (Cruz, 2008).

Cruz (2008), reconoce como Tercer Sector a aquel que no está comprendido dentro de los límites del mercado y del Estado, lo que algunos autores distinguen como: Tercer Sector No Lucrativo y Tercer Sector de la Economía Social. Para Neme, Valderrama y Vásquez (2014), la sociedad civil estaría conformada por dos conjuntos claramente definidos, las de instituciones sociales y los de movimientos sociales; los primeros que promueven la libre asociatividad, los derechos individuales, políticos y sociales, así como el derecho a la participación ciudadana en asuntos públicos. Mientras que los movimientos sociales están planteando en forma sistemática nuevos principios, valores y demandas sociales al Estado. Las OSC abarcan una extensa diversidad de organizaciones: organizaciones no gubernamentales, sindicatos, grupos comunitarios, grupos indígenas, organizaciones de caridad, organizaciones religiosas, asociaciones profesionales y fundaciones (Guterman, 2010).

Marco Regulatorio y Tipología de las OSC

Para el 2008, los ecuatorianos aprueban una nueva Constitución y con ella se incrementa el protagonismo de las OSC, basado en la premisa del Buen Vivir y los derechos de los ciudadanos a la participación, salud, alimentación, educación, seguridad social y agua. Con este marco normativo las relaciones Estado-Gobierno-ONG se modifican, con la finalidad de obtener control de las ONG, que en su momento tuvo que ver con el registro, entrega de información, declaraciones de impuestos y cumplimiento de normativas laborales que generaron una serie de ajustes, cambios de posiciones y presiones gubernamentales al accionar de las organizaciones (Chiriboga, 2014).

En el año 2017, el presidente Lenin Moreno derogó el Decreto 16 y el 732 que tenían como finalidad controlar las OSC, sustituyéndolos por el Decreto 193; con este nuevo decreto se plantaron tres tipos de OSC: Corporaciones, Fundaciones y otras formas de OSC

nacionales o extranjeras. (El Comercio, 2017). En anexos 1 se detalla en la Tabla 7 la clasificación de las OSC según su tipo expresado en el Decreto 193.

OSC y su relación con el CH y CS

Para poder establecer la relación del CH y el CS con las OSC, es vital mencionar que el CS es propio de los grupos y el CH es propio de las organizaciones, existiendo así un punto de interacción entre ambos conceptos cuando se conectan por medio de las relaciones, pues de acuerdo con este estudio, afirma que el CS influye de forma directa en la creación y mantenimiento de CH (OCDE, 1998 citado en Portela & Neira, 2002). La adquisición del CH puede darse de manera formal e informal y durante toda la vida del individuo, es así como el CS tiene una fuerte relevancia en el CH cuando la gestión del conocimiento se da de manera informal, puesto a que interceden las relaciones entre individuos, de esta forma, aunque exista un elevado grado de CH se necesita un marco para su aplicación y por esa razón es necesario un mínimo de CS (Portela & Neira, 2002). En la Tabla 7 se puede visualizar la relación entre el CH y CS.

Tabla 7

Relaciones entre el capital humano y el capital social

	Capital Humano CH	Capital Social CS
Enfoque	Agente individual Relaciones	Relaciones
Medidas	Duración de la escolarización, calificaciones	Actitudes/Valores, participación y niveles de confianza
Resultados	Directos: ingresos, productividad Indirectos: salud, actividad civil	Cohesión social, logros económicos, más capital social.
Modelo	Lineal	Interactivo/circular

Fuente: adaptado de Schuller, 2000 citado en Portela y Neira, (2002).

Arias y Giraldo (2007), en sus investigaciones detallan que el CS cumple con un papel fundamental en la creación de CH, agregando que datos del BM indican la existencia de beneficios sociales y económicos del CS, por ejemplo: un jefe de área de una OSC con un nivel alto de compromiso, experiencia y liderazgo logra que su equipo obtenga mejores

resultados en sus cumplimientos de objetivos y un mejor desarrollo en sus competencias. En la relación entre el jefe y su equipo, existe una transferencia de CH por parte del jefe.

Las OSC favorecen al aumento de mayor densidad y creación de redes de relaciones, además del fortalecimiento y crecimientos de vínculos de confianza social (Cruz, 2008). De la misma forma, Álvarez (2015) recalca que el CS se muestra de manera tangible en las OSC. Siguiendo la línea de pensamiento y el anterior ejemplo, es posible divisar la existencia del CS en la red de relaciones mediante un intercambio de CH, en una organización.

Es así como Contreras (2012), habla de la existencia de correlación en la obtención de una ventaja competitiva y DI en las OCS a través de la generación de CS mediante la gestión del CH de las organizaciones, desarrollando una red de relaciones que facilita la obtención de beneficios, buen clima laboral y alto desempeño.

Desempeño Institucional (DI)

Conceptos

“El concepto de desempeño organizacional se basa en la idea de que la organización es una asociación voluntaria de recursos productivos (humanos, físicos y de capital), con un propósito compartido” (Richard *et al.*, 2009; citado en Machorro & Mercado, 2016, p. 36).

Las organizaciones como las OSC funcionan como sistemas que están envueltos en procesos o conexiones con la finalidad de llegar a un propósito o a una meta compartida por los individuos que la componen, para ello son necesarios sus recursos productivos y si estos son positiva o negativamente afectados pueden tener la misma represión en el DI. Es por esta razón que las relaciones humanas son de vital importancia en las organizaciones ya que los colaboradores de una organización no sólo son productivos por un salario, existen motivaciones, necesidades sociales y psicológica que los individuos quieren alcanzar (Flor *et al.*, 2018).

Según Machorro y Mercado (2016), los recursos productivos giran en torno al CH de las organizaciones que están alineados al logro de objetivos y se verán afectados en medida que estos estén satisfechos con el valor que reciben a cambio. De esta forma la creación de valor en la organización es directamente proporcional a lo que la misma retribuya a los individuos que la integran en función de los recursos que estos le aporten, es la esencia del DI. Es así como se debe centrar la óptica en quien genera valor a la organización y de qué manera debe hacerlo.

Guerrero (2009), complementa el concepto de desempeño del capital humano enfocándose en que las acciones o comportamientos tienen vital relevancia e influyen directamente en los objetivos de la organización pueden ser medidos por competencias y su nivel de retribución con la misma. Por esta razón las empresas, inclusive las OSC, que también están alienadas a objetivos, buscan las maneras de mejorar el desempeño de sus colaboradores.

Modelos de Medición de Desempeño Institucional

Diferentes autores a lo largo del tiempo han enlazado el concepto de DI al CS que nace del CH que poseen las organizaciones, es así que Lepak y Snell en el año 1999 proponen un modelo de análisis que parte de la premisa en la que el CS es considerado un recurso estratégico, formando así una relación con amplios tipos de CS y el diseño de dirección de recursos humanos, dando vital importancia a esta y a su capacidad como generador de CS en las organizaciones (citado en Calvo & Martín, 2004).

Partiendo de las variables antes observadas se eligió para esta investigación el Análisis Institucional y Organizacional -AIO- como modelo de análisis. El modelo no solo puede realizar una medición de DI, sino que también se caracteriza por ofrecer amplia información y elementos a dirigentes, directores y líderes de organizaciones sobre la situación actual de la organización y qué áreas dentro de la misma representan una oportunidad de inversión para el

mejoramiento del DI (Melo & Vaca, 2008). A continuación, en la Tabla 8 se muestra las cuatro dimensiones y sus definiciones del Modelo AIO, en este caso pilares de diagnóstico que permiten la evaluación de la organización, que se mencionan a continuación.

Tabla 8

Dimensiones de evaluación del Modelo AIO

DIMENSIONES	DEFINICIONES
Comprensión del entorno externo de la organización	Considera a las organizaciones como sistemas abiertos que operan en un ámbito externo de suma importancia, considerando así las siguientes variables: administrativo, político, sociocultural, económico e interesados directos (Merizalde & Montero, 2014).
Determinación de la motivación organizacional	Considera la evolución y la historia de la organización además de su cultura, misión y visión, considerando también incentivos y recompensas, estos factores afectan de forma directa a la personalidad y en el desempeño de las organizaciones (Merizalde & Montero, 2014).
Examen de la capacidad organizacional	Es la habilidad que posee una organización para emplear sus recursos en el cumplimiento de objetivos o metas, englobando al: liderazgo estratégico estructura, recursos humanos, gestión financiera, infraestructura, gestión de procesos y los vínculos entre organizaciones (Merizalde & Montero, 2014).
Medición del desempeño organizacional	Es el punto donde convergen los anteriores tres pilares del Modelo AIO, Centrándonos en el presente estudio, las OSC alinean su desempeño organizacional al cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, objetivos organizacionales y cumplimiento de metas, teniendo, de igual importancia para las OSC se enfoca en la efectividad, eficiencia, equilibrio, relevancia y viabilidad financiera, la calidad del personal, la adaptabilidad y la capacidad de reacción a los cambios (Merizalde & Montero, 2014).

Fuente: Merizalde & Montero (2014).

Estado del arte

El CS y el CH han sido abordados por un sin número de autores a través del tiempo, sus definiciones y conceptos han evolucionado, así como sus formas de ser medido o interpretado. Explorando en sus dimensiones es indispensable realizar estudios más profundos, ya que tanto el CS y el CH ofrece una amalgama de oportunidades siendo estos conceptos versátiles, al momento de ser enfocados en este estudio por su fuerte relación con las OSC, ya que estas son generadoras de CS y a su vez el CS genera recursos de CH, que alineados con las organizaciones impulsan su evolución y desempeño.

Un estudio sobre el Análisis relacional del CS y el desarrollo de los sistemas productivos regionales, realizado en la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla - España en

el año 2012, por Paula Rodríguez Modroño, recopiló varias definiciones sobre el capital social, siendo este uno de los pilares importantes del análisis, enfocándose en que el desarrollo social y económico han dado paso a enfoques integrales que contienen factores de interacción entre agentes, especificidad de los territorio, y las normas culturales que predominan en las relaciones humanas y el papel de que las instituciones pueden llegar a desempeñar (Rodríguez, 2012).

La capacidad de generar y alimentar redes, culturas basadas en la confianza y valores cooperativos, son aspectos del CH expuestos en este artículo, ya que estos según la bibliografía recopilada por el autor son el eje que fortalece a las instituciones y a sus políticas públicas representando así importante activo para conseguir un desarrollo sostenible. Así es como Rodríguez (2012) presenta un nuevo marco conceptual del CS en una investigación empírica a más de 600 empresas, en donde los resultados dictaminaron que para estas empresas el CS resultó ser un impulsador para la mejora de funcionamientos, procesos y DI. En una investigación realizada en Venezuela por Contreras (2012), con el propósito de obtener el conocimiento de la capacidad de acción de las OSC y de qué forma hacen frente a los desafíos que impone el logro del desarrollo local y su contribución con la creación de CS. Se llegó a la conclusión que el CS alineado al CH y dentro de las OSC con la ayuda de una red de relaciones genera cierta capacidad de absorción, la cual es considerada una capacidad dinámica de las organizaciones que permite lograr una ventaja competitiva sostenible.

Por último, en el Ecuador en el año 2019, se publica un estudio sobre el CS y sostenibilidad en el tercer sector, por los investigadores María del Carmen Zenck, Ingrid Ríos y Maribel Rodríguez, con el objetivo de describir las características que poseen las relaciones personales y estrategias de vinculación, de la misma forma las normas de confianza y cooperación, de una OSC ecuatoriana que brinda servicios de rehabilitación y salud, la Fundación Hermano Miguel de la ciudad de Quito. Las herramientas utilizadas en este

estudio fueron: análisis documental, entrevistas semi estructuradas al personal y un cuestionario destinado al público externo e interno para la obtención de datos sobre el CS, dando como resultado un enfoque cualitativo con alcance exploratorio-descriptivo (Zenck, Ríos & Rodríguez, 2019).

La muestra utilizada fue de veinte personas, de las cuales diez pertenecían al público externo y las otras diez al público interno, estimando todas las áreas de la fundación. A través de los datos analizados se evidenció que la Fundación Hermano Miguel tiene como propósito fundamental la acumulación de CS en su sostenibilidad, afirmando que en medio de la crisis expuesta en la investigación una OSC pueda mantenerse sin poseer CS, poniendo énfasis en que la sostenibilidad desarrollada en la Fundación Hermano Miguel es consecuencia de la influencia de su CS en el DI (Zenck *et al.*, 2019). En la investigación realizada no solo se manifiesta la influencia del CS sobre el DI de dicha OSC, sino que también, si se observa con mirada crítica, se evidencia que en esta interacción participa el CH, que vendría a ser este conjunto de conocimientos y experiencias que se intercambia a través de las redes sociales entre distintos actores.

Objetivos de investigación

Objetivo General

Analizar las relaciones, redes y estrategias de vinculación, normas de confianza y cooperación de la fundación elegida para el caso de estudio, que trabaja en el ámbito de acción de impulso y protección a los grupos de atención prioritaria especialmente en situación de pobreza, extrema pobreza y vulnerabilidad, como elementos distintivos del capital social y el capital humano en la acción colectiva, y dimensionar su contribución al desempeño institucional .

Objetivos Específicos

1. Describir las dinámicas de vinculación en la gestión del capital humano que favorecen el desarrollo y acumulación de capital social en la fundación seleccionada.
2. Analizar la influencia del capital social desarrollado, 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 actual en favor de su acción colectiva y el desempeño institucional..

Metodología

La presente investigación es de tipo estudio de caso ya permite registrar y describir la conducta de los individuos que intervienen en el fenómeno de estudio en su estado original, los datos obtenidos del mismo son resultados que se obtienen del estudio de una realidad (López, 2013). Tiene un enfoque mixto, prevaleciendo el método cuantitativo para la descripción del fenómeno, de manera que los datos ayuden a establecer relaciones entre las variables y los supuestos presentados en la indagación, determinando de esta forma si el CS y el CH influyen en el DI de las OSC. Para sugerir un modelo de gestión de CH se seleccionó una OSC representativa para el componente cualitativo.

Se elige el enfoque mixto por su capacidad de arrojar datos cuantitativos y cualitativos y por sus características de recolección, análisis y vinculación de datos, logrando obtener datos que permiten la triangulación de estos para encontrar una interpretación amplia del fenómeno investigado (Guelmes y Nieto, 2015). Que el alcance de la investigación sea mixto permite especificar las propiedades y características de personas, grupos o comunidades sometidas a un análisis, pretendiendo medir o recoger información de manera independiente o sobre variables impuestas (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Unidad de Análisis

Para el presente estudio se establecieron cuatro parámetros para la elección de la organización, siendo características necesarias para contar con una unidad de análisis lo adecuadamente compleja en sentido de trayectoria y estructura. Los parámetros son:

- La organización debe ser una OSC
- La organización debe estar registrada en el SUIOS
- La organización debe contar con 10 o más años de trayectoria
- La estructura de la organización debe contar con: junta directiva, personal administrativo, voluntarios y técnicos, docentes o terapistas.

La organización elegida en base a los parámetros planteados fue una OSC ubicada en la ciudad de Guayaquil, que según el SUIOS (2020) tiene como principal ámbito de acción el impulso y protección a los grupos de atención prioritaria, especialmente en situación de pobreza, extrema pobreza y vulnerabilidad. Fundada en el año 1993, obteniendo personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial No. 00110 del Registro Oficial N.º 131, manteniendo una estructura organizacional jerárquica.

Muestra

Se escogió una muestra de tipo no probabilística de selección por conveniencia, debido al tipo de muestreo elegido los individuos son seleccionados en base a los parámetros de investigación establecidos previamente para propósitos del estudio. De esta forma se logrará investigar a profundidad las variables planteadas en la investigación, los sujetos informantes a los cuales se aplicó la encuesta deben de pertenecer a la organización y mantener uno de los siguientes puestos: junta directiva, personal administrativo, voluntarios y técnicos, docentes o terapistas.

Por motivos de ética y confidencialidad los nombres de los sujetos informantes y de la organización elegida para el presente estudio no serán expuestos en el mismo, sin embargo,

para fines investigativos se describirán algunas de sus características. Cabe resaltar que la recopilación de datos fue autorizada por la organización participante.

Técnicas y Herramientas de Investigación

Las técnicas de recolección de datos son el análisis documental, la encuesta de percepción con escala de Likert y una entrevista semiestructurada al director de la OSC elegida. La entrevista fue seleccionada debido a que se quiere mantener una conversación con el líder de las OSC además de ser un recurso flexible y dinámico para la recolección de datos (Díaz, Torruco, Martínez y Varela, 2013). El primer modelo de la entrevista piloteado a través de una fundación de Guayaquil se encuentra en Anexos 2, al igual que el diseño final de la entrevista realizada al director de la OSC elegida en Anexos 3. La Encuesta de percepción a organizaciones diseñada con preguntas con escala de medición Likert, fue elegida para este estudio debido a que este es un instrumento psicométrico que tiene una escala fija por dos extremos, siendo un instrumento estructurado para la recolección de datos primarios utilizando variables de medición en un nivel ordinario a través de un conjunto organizado de preguntas o ítems (Blanco y Alvarado, 2005). Esta encuesta se encuentra en Anexos 4. La carta enviada a la OSC elegida de la Universidad Casa Grande para invitar a participar a las OSC a la presente investigación se encuentra en Anexos 5. A continuación, en la Tabla 9 se detallan las técnicas y herramientas utilizadas en el presente estudio.

Tabla 9

Técnicas y Herramientas de Investigación

TÉCNICA	HERRAMIENTA	FUENTES DE INFORMACIÓN/ SUJETOS INFORMANTES
Análisis documental	Matriz/análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Informes • Página web institucional • Material audiovisual
Entrevista a Líder OSC	Entrevista semiestructurada	<ul style="list-style-type: none"> • Director Administrativo de la OSC

Encuesta	Encuesta de	<ul style="list-style-type: none"> • Junta Directiva • Técnicos/Docente/Terapeuta • Administrativos • Voluntarios/ practicantes • Voluntarios beneficiarios de los servicios sin remuneración
	percepciones OSC (escala Likert)	

Fuente: Elaborado por el Autor

Plan de trabajo

A continuación, la Tabla 10 detalla el orden en el que serán aplicados los instrumentos de análisis

Tabla 10

Cronograma de recolección y Análisis de datos.

<i>INSTRUMENTOS</i>	<i>ANÁLISIS</i>	<i>FUENTES</i>	<i>CRONOGRAMA</i>
Objetivo Específico 1. Describir las dinámicas de vinculación en la gestión del capital humano que favorecen el desarrollo y acumulación de capital social en la fundación seleccionada.			
Encuesta de percepciones OSC (escala Likert)	<i>Tabulación de frecuencias por dimensión</i>	▪ Sujetos informantes áreas técnico-administrativas de las OSC seleccionada	Agosto a septiembre 2020
Cuestionario entrevista	<i>Entrevista semiestructurada</i>	▪ Líder de la OSC	Agosto a septiembre 2020
Objetivo Específico 2. Analizar la influencia del capital social desarrollado, dimensionando su contribución al desempeño institucional.			
Encuesta de percepciones OSC (escala Likert)	<i>Estadístico SPSS</i>	▪ Sujetos informantes áreas técnico-administrativas 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 actual en favor de su acción colectiva y el desempeño institucional..			
Propuesta de Modelo	<i>Modelo AIO</i>	▪ Resultados cualitativos ▪ Resultados cuantitativos	Octubre 2020

Fuente: adaptado del equipo de investigación semilleros 2020 – 2021

Análisis de datos

En primaria instancia se realiza el análisis de datos cualitativo de la entrevista a través de las respuestas brindadas por el sujeto informante mediante la examinación de las

categorías y sus dimensiones ya planteadas, para la obtención de datos cuantitativos se ejecuta un análisis estadístico descriptivo de frecuencias de los resultados de la encuesta.

Por medio de SPSS, software que facilita la recopilación y la organización de datos, se verifica si se ha cumplido con la hipótesis del trabajo y si todos los constructos están correctamente contruidos (González, 2009). Es así cómo podemos obtener una triangulación de datos a través de los resultados obtenidos, brindando una perspectiva amplia del fenómeno estudiado, (Okuda & Gómez, 2005).

Para llevar a cabo el análisis de los resultados de la presente investigación se desarrolla un esquema que permite la categorización y conceptualizar las dimensiones del CS, CH y DI en las cuales se centra el estudio, es así como el Anexos 6 , muestra las categorización y conceptualización en las que nos centraremos.

Resultados

Gracias a las técnicas y herramientas de investigación utilizadas se obtuvieron datos cuantitativos y cualitativos, lo cual permitió un análisis profundo de resultados en relación con los conceptos mencionados en el presente estudio logrando de esta forma cumplir con los objetivos planteados.

La organización seleccionada para el presente estudio fue fundada en el año 1993 gracias al impulso de un grupo de empresas y empresarios con un alto compromiso social, contando así con el aval de un organismo internacional el cual gestionó ante su gobierno el primer fondo para la construcción de la organización, contando también con la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil brindado en comodato las tierras para la construcción y operación de la organización (Web Institucional, 2020).

Desde su fundación la organización ha sido fiel a su ámbito de acción el cual es impulso y protección a los grupos de atención prioritaria especialmente en situación de pobreza, extrema pobreza y vulnerabilidad con la creación y coordinación de programas

socioeconómicos con la finalidad de brindar ayuda a las familias que se encuentran en sectores vulnerables, programas de estimulación temprana de la inteligencia y cuenta con un centro de capacitaciones empresariales, de esta forma la organización está alineada totalmente a su misión, visión y objetivos organizacionales, los cuales se muestran de forma detalla a continuación en la Tabla 11.

Tabla 11

Misión, Visión y Objetivos de la Organización

Misión	“Facilitar procesos de autogestión para mejorar la calidad de vida de la comunidad” (Web Institucional, 2020).
Visión	“Lograr reforzar los valores éticos y promover el desarrollo en áreas de extrema pobreza” (Web Institucional, 2020).
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • “Promover y desarrollar la capacitación vocacional, el desarrollo humano y la autogestión comunitaria” (Web Institucional, 2020). • “Difundir el principio de responsabilidad social de la empresa privada en el desarrollo socioeconómico de los sectores sin oportunidades” (Web Institucional, 2020). • “Asesorar y facilitar la identificación de oportunidades comerciales en la comunidad” (Web Institucional, 2020). • “Brindar los servicios más demandados por los habitantes de zonas de oportunidades, a través de programas que han sido identificados por ellos, como prioritarios” (Web Institucional, 2020). • Replicar el modelo de desarrollo integral como una forma efectiva de desarrollo de sectores altamente depreciados” (Web Institucional, 2020).

Fuente: (Web Institucional, 2020).

La organización cuenta con una amplia trayectoria institucional con 27 años de experiencia en sus ejes de acción desarrollando programas de forma específica de acuerdo con el target al que se quiera beneficiar, estos ejes son clasificados en tres principales grupos, los cuales son: educación inicial, contando con programas dirigidos a la educación inicial de niños y niñas de las comunidades, la formación recreativa la cual engloba actividades extracurriculares para jóvenes, niños y niñas y el desarrollo económico, el cual está dirigido a los padres de familia y miembros de las comunidades para promover la autonomía y el emprendimiento. A continuación, en la Tabla 12 se observa la trayectoria institucional de la organización a través del tiempo.

Tabla 12*Trayectoria Institucional de la Organización*

- **1993** Nace como una Organización No Gubernamental, sin fines de lucro en la ciudad de Guayaquil.
- **1996** Se crea el Programa de Estimulación Temprana de la Inteligencia (PETI).
- **1998** Se pone en marcha el Programa Mejoramiento de Vivienda (PMV)
- **2000** Abre las puertas el programa Centro Deportivo Integral (CDI).
- **2002** Se crea el programa Centro de Expresión Musical (CEM).
- **2004** Se pone en marcha el proyecto comunitario Tiendas Más Eficientes (TME)
- **2004** Se implementa un Centro de Asistencia Microempresarial como complemento del programa Tiendas Más Eficientes (TME)
- **2004** Se implementa el proyecto Centro de Desarrollo Empresarial (CEDEM)
- **2004** Abre las puertas el proyecto Biblioteca “Pedro Saladich”.
- **2005** Se pone en marcha el proyecto Creciendo con Nuestros Hijos (CNH).
- **2009** Nace el proyecto Centro Artístico “Yesenea Mendoza”, escuela de danza.

Fuente: Elaborado por el Autor adaptado de Web Institucional, 2020

Actualmente la organización tiene un aproximado de 520 beneficiarios directos conformados por niños y jóvenes, 280 beneficiarios indirectos conformados por sus familias y un grupo de estos funge un papel de voluntarios/beneficiarios formando el comité de padres de familia de la organización (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020). Según la Directora Ejecutiva (2020), desde su fundación la organización ha desarrollado proyectos en pro de la comunidad, brindando ayuda a familias de bajos recursos de la ciudad de Guayaquil, manteniendo excelentes relaciones con la comunidad del Guasmo sector donde está ubicada, es así como la organización se ha centrado en la educación inicial, la formación recreativa y el desarrollo económico, actualmente la organización mantiene una alianza de socios ejecutores de proyectos con una ONG internacional de cooperación al desarrollo.

Proyectos como el Programa de Estimulación Temprana de la Inteligencia el cual ofrece a familias instrumentos para el reforzamiento de habilidades y destrezas para niñas y niños en sus cinco primeros años de vida, programas como el Centro de Expresión musical,

Centro Artístico Wankavilva y Semillero de Talento proyectores direccionados a brindar a niños, niñas y jóvenes de escasos recursos en Guayaquil la posibilidad de formarse en diferentes destrezas artísticas como tocar instrumentos musicales o aprender danza y ballet, otros proyectos que maneja la organización direccionados al desarrollo socioeconómico, desarrollo sostenible de microemprendimientos y la generación de empleos son los programas como Centro de Capacitación Empresarial, programa Tiendas más eficientes y el programa de Emprendimientos Asociativos.

Es así como el ámbito de acción de la organización se refleja en sus acciones y proyectos realizados a través del tiempo, alineándose al impulso y protección a los grupos de atención prioritaria especialmente en situación de pobreza, extrema pobreza y vulnerabilidad, que a su vez están alineados y representados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas. A continuación, en la Tabla 13 se detallan los ODS y las metas antes mencionadas.

Tabla 13

ODS y metas alineadas a la organización

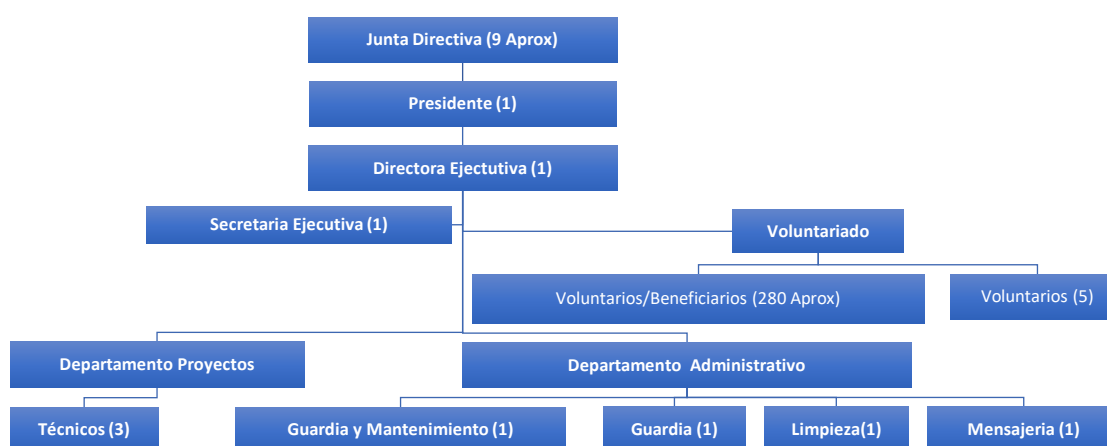
ODS	METAS
Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	1.2 Para 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños y niñas de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales.
Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	4.2 De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños tengan acceso a servicios de atención y desarrollo en la primera infancia y educación preescolar de calidad, a fin de que estén preparados para la enseñanza primaria
	4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento

Fuente: Naciones Unidas (2020).

La organización cuenta con una estructura jerárquica compuesta por tres mandos altos, ocho mandos medios divididos en dos departamentos y un área de voluntariado en donde se encuentran actualmente Voluntarios y Voluntarios/Beneficiarios (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020). En la Figura 2 se observa el organigrama de la organización graficado y en la en la Figura 3 puede observar la incidencia de la Gestión Estratégica en la ciudad de Guayaquil.

Figura 2

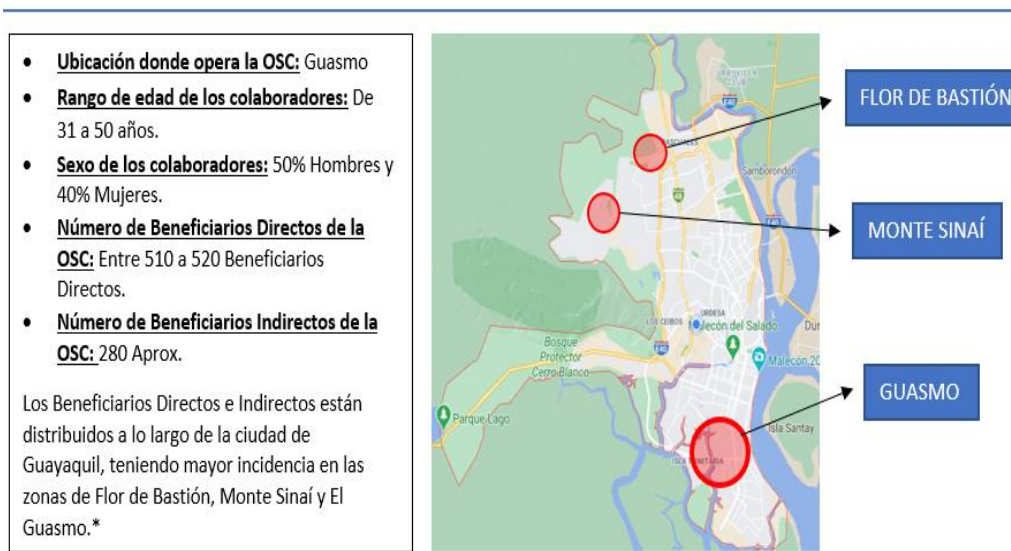
Organigrama organizacional



Fuente: Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020.

Figura 3

Incidencia de la gestión estratégica de la OSC



Fuente: Elaboración propia

Dinámicas de vinculación en la gestión de Capital Humano y Capital Social

Al analizar las dimensiones seleccionadas en el marco teórico se describe a continuación las dinámicas de vinculación en la gestión del CH y la incidencia de este en el desarrollo y acumulación de CS y conocer la perspectiva del líder de la organización elegida, se lograron identificar elementos fundamentales de las dimensiones del CH y CS siendo posible explicar la interrelación entre sus dimensiones.

La entrevista con la directora Ejecutiva se llevó a cabo por medio de videollamada, la transcripción de la entrevista se encuentra en anexos 7. La encuesta se realizó de forma electrónica por medio una herramienta online. La muestra obtenida fue de 22 individuos pertenecientes a la organización, de los cuales el 59,1% de los encuestados eran hombres y 40,9% restante eran mujeres. La mayoría de los encuestados tenían edades entre 31 y 40 años con un 59,1% , el 40,9 de los encuestados tenían estudios secundarios y un 27,2% llevaban más de 10 años en la organización.

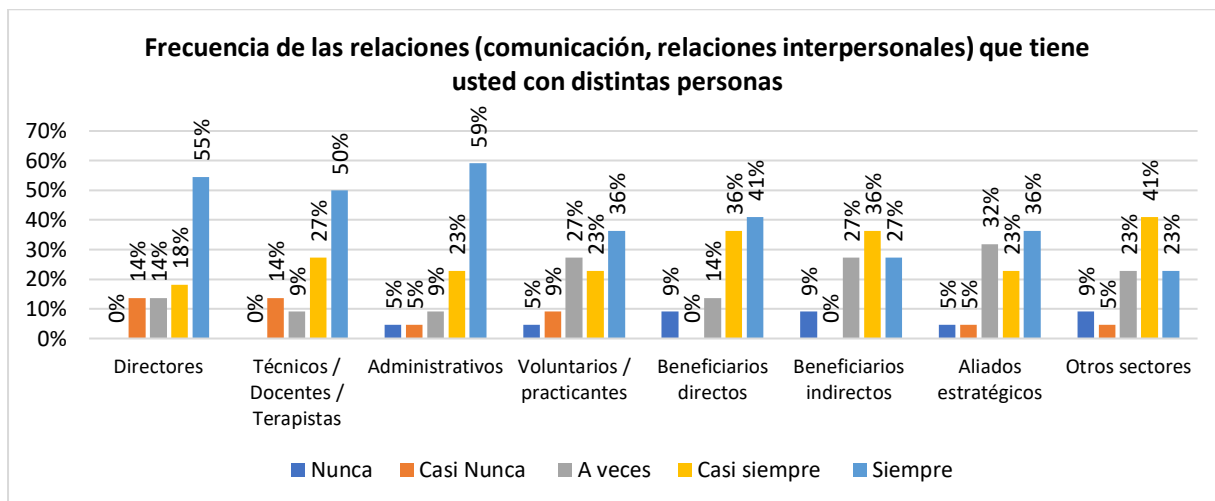
CS - Redes sociales Internas y externas

En las OSC los lazos que se crean entre individuos u organizaciones son de suma importancia para la generación de valor, es así como la gestión de las redes sociales que se crean a partir de los intercambios de recursos, conocimientos alianzas y estrategias. (Healy, 2002).

Según la Directora Ejecutiva (comunicación personal, octubre 2020), debido a la pandemia la organización se vio obligada a poner en alto muchos de sus proyectos, esto hizo que la distancia entre las diferentes áreas se acortara logrando una mayor frecuencia de relaciones entre los colaboradores, mejorando así la comunicación y fortaleciendo su compañerismo. Esto se puede ver evidenciado en la Figura 4, la cual indica que más del 50% de los colaboradores de la organización siempre están en comunicación y manteniendo relaciones interpersonales entre si con mayor frecuencia con los puestos directivos,

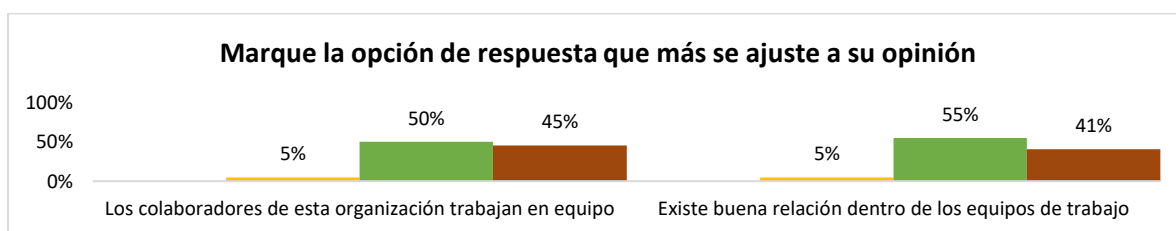
administrativos y técnicos, docentes y terapeuta y grupo superior al 30% indica que casi siempre están en comunicación o manteniendo relaciones interpersonales entre sí, con mayor frecuencia con puestos como beneficiarios directos e indirectos y otros sectores.

Figura 4



Estos lazos entre colaboradores se ven reflejados tanto fuera como dentro del ámbito laboral. De acuerdo con la Directora Ejecutiva (comunicación personal, octubre 2020), los colaboradores tienen un alto nivel de compañerismo, manteniendo acciones como reuniones durante el almuerzo y amistad fuera de horas de trabajo, logrando un equipo de trabajo enérgico y proactivo. Esto se ve reflejado en la Figura 5, en donde el 95,5% de los colaboradores afirman que siempre y casi siempre los colaboradores trabajan en equipo, la razón de aquello se refleja en que un 95,4% de los colaboradores afirma que siempre y casi siempre existe buena relación dentro de los equipos de trabajo.

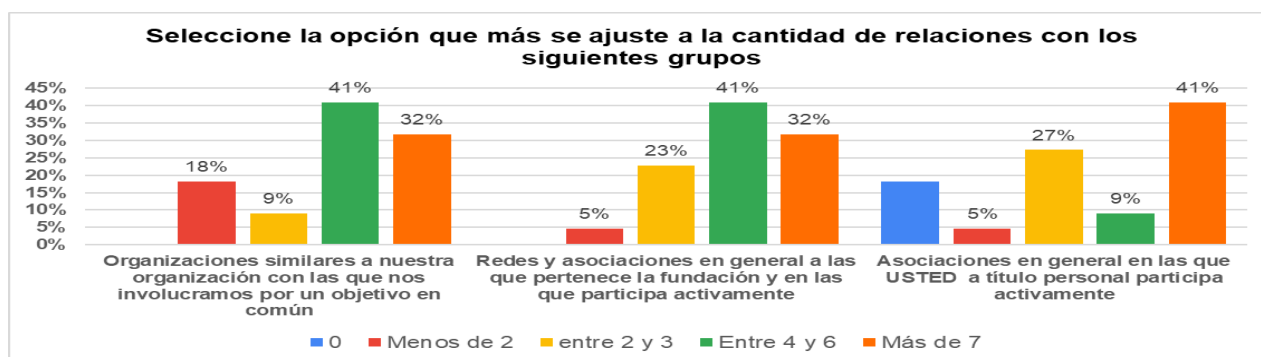
Figura 5



Los lazos creados a partir de individuos con un objetivo en común tienen la capacidad de crear no solo relaciones entre individuos sino con organizaciones que estén alienadas a

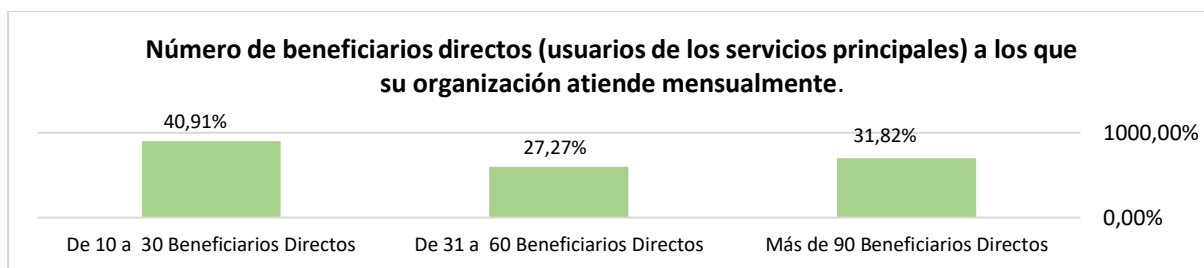
dicho objetivo. La organización cuenta con una amplia red de relaciones con organizaciones con objetivos similares a la misma, además de poseer alianzas importantes que le permiten realizar proyectos a la misma (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020). Esto se pone en evidencia en la Figura 6 en donde el 73% de los colaboradores afirman relacionarse entre 4 y 6 y con más de 7 organizaciones similares con las que se involucran por un objetivo en común. Un 73% de los colaboradores afirma relacionarse con entre 4 y 6 y con más de 7 redes y asociaciones en general que pertenece la fundación y en las que participa activamente y el 50% de los colaboradores afirma que ellos se relacionan de forma activa con asociaciones en general.

Figura 6



La organización maneja redes de relación muy amplias, logrando llegar a números elevado de Beneficiarios Directos teniendo gran influencia no solo en los sectores sino en las personas a las que se les brinda el servicio (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020). Esto se puede ver evidenciado en la Figura 7 en donde el 31% de colaboradores indica que el número de beneficiarios directos a los que atiende la organización mensualmente es de más de 90 Beneficiarios Directos.

Figura 7

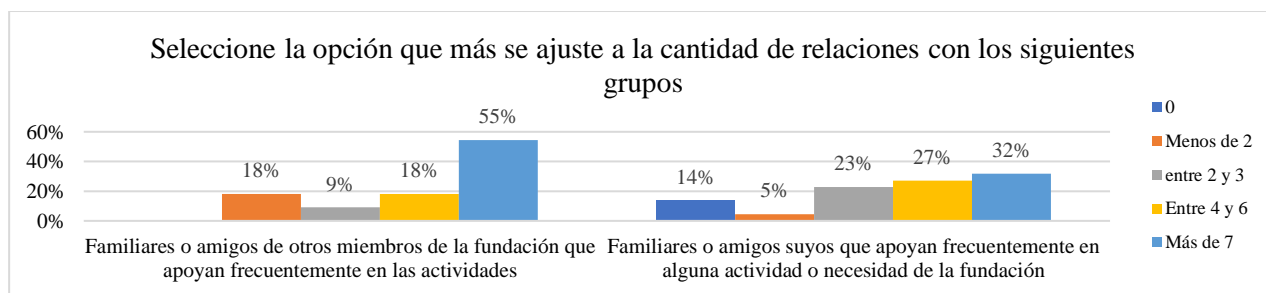


CS - Relaciones Personales

Las relaciones personales existen entre individuos que comparten intereses mutuos formando lazos que permiten experimentar nuevos entornos (Siegler, 2006). En las organizaciones las relaciones personales nacen de intereses mutuos siendo esta la base para la obtención de recursos y se evidencia en el flujo de comunicación entre individuos e intercambio de información y conocimientos profesionales dentro de la organización (Siegler, 2014).

La organización no solo cuenta con el apoyo de sus colaboradores, sino que también con el apoyo de los amigos y las familias de estos, gracias a esas relaciones se han logrado cumplir muchos objetivos organizacionales, ya que han brindado ayuda en la gestión de recursos y logística, la Directora Ejecutiva evidencia esto afirmando que “hace dos semanas comenzamos a pintar las oficinas nosotros mismos y vinieron las familias de los colaboradores a ayudarnos” (comunicación personal, octubre 2020). En la Figura 8 se observa que cerca del 78% de los colaboradores tienen entre 4 y 6 y más de 7 familiares o amigos de otros miembros de la fundación que apoyan frecuente en las actividades de la organización. Un 59% de los colaboradores afirman que entre 4 y 6 y más de 7 de sus familiares o amigos apoyan frecuentemente en alguna actividad o necesidad de la fundación.

Figura 8



La Directora Ejecutiva (comunicación personal, octubre 2020), afirma que dentro de la organización existe un excelente flujo de información entre todos los colaboradores de la organización, esto debido a las reuniones que sostienen semanalmente y a la buena relación que poseen, permitiendo que todos los colaboradores puedan expresar puntos de vista y exhibir nuevas ideas. Esto se puede ver reflejado en la Figura 9 en donde se observa que el 91% de los colaboradores están totalmente de acuerdo y bastante de acuerdo en que en la organización es fácil acceder y compartir la información entre los colaboradores. Sin embargo, un 77% de los colaboradores está totalmente de acuerdo y bastante de acuerdo en que existen barreras para poder participar internamente en su organización.

Figura 9

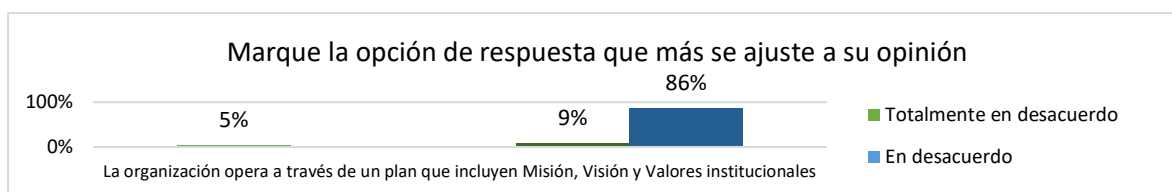


CS - Confianza Generalizada y Confianza en la OSC

La confianza es quizá una de las dimensiones con mayor relevancia en el contexto de las organizaciones ya que es uno de los ejes para el fortalecimiento organizacional pudiendo establecer el sentido de identidad de los colaboradores de una organización (Rodríguez 2012), repercutiendo en la cultura organizacional, normas de cooperación y reciprocidad en las acciones (Bjørnskov, 2006).

La organización mantiene reuniones de manera semanal con los colaboradores en donde se discute la planificación semanal y las acciones que se realizarán, alineadas con los valores, la misión y la visión y a su vez se refuerzan las mismas (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020). Esto se puede ver evidenciado en la Figura 10 en donde un 86% de colaboradores está totalmente de acuerdo en que la organización opera a través de un plan que incluye misión, visión y valores institucionales.

Figura 10



El nivel de confianza entre los colaboradores y los directivos es bastante alto ya que gracias a las reuniones y el flujo de información que siempre ha sido transparente existe un nivel de confianza alta entre todos los miembros de la organización. Esto se puede ver reflejado en la Figura 11 en donde un 100% de colaboradores afirma estar totalmente de acuerdo y bastante de acuerdo en que confían en la ética y competencia profesional de las personas responsables con cargo directivo que están trabajando en la organización. Y un 95% de los colaboradores confía en la ética y competencia profesional de las personas que pertenecen a su equipo de trabajo.

Figura 11



CS - Compromiso cívico

En las organizaciones el compromiso cívico surge de un proceso social realizado por los colaboradores de una organización en donde comparten objetivos y necesidades en común generando un sentido de comprimo con la organización, alineados a la contribución en la participación por parte de los colaboradores con la comunidad en donde funciona la organización (Siegler, 2006). La organización elegida posee programas y proyectos que brindan apoyo y permiten un acercamiento directo con la comunidad.

En la Figura 12 se puede observar que un 87% de los colaboradores está totalmente de acuerdo y de acuerdo en que conoce los objetivos estratégicos de la organización y se siente motivado por los mismos, un 63% de los colaboradores está totalmente de acuerdo y de acuerdo en que antepone los objetivos colectivos de su equipo antes que los personales y un 95% de los colaboradores están totalmente de acuerdo y de acuerdo con que se sienten identificados con la misión y visión organizacional. Esto se refleja por lo dicho en la entrevista con la Directora Ejecutiva (comunicación personal, octubre 2020), quien afirma que la cultura de la organización es colaborativa, reciproca y de compromiso social debido a que los colaboradores se sienten identificados con los objetivos de la organización y consideran que el trabajo que hacen así sea pequeño aporta con la organización y la comunidad, llegando a anteponer objetivos de la organización por encima de los personales y que de esta forma se genera un nivel elevado de compromiso.

Figura 12

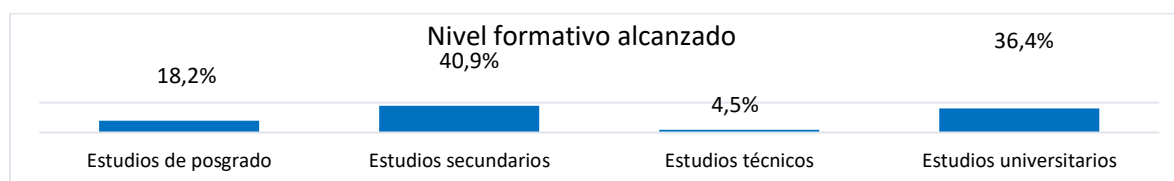


CH - Estructura y Conocimiento

La dimensión de Estructura y Conocimiento se identifica en los procesos estructurados que posee la organización los cuales influyen en la rotación, estructuras de cargos, procesos de reclutamiento, nivel educativo y los valores compartidos de los colaboradores (Gallego y Naranjo, 2020). De esta forma los distintos patrones de recursos humanos se relacionan, articulan y organizan con el fin de cumplir metas y objetivos organizacionales (Barone, 2009).

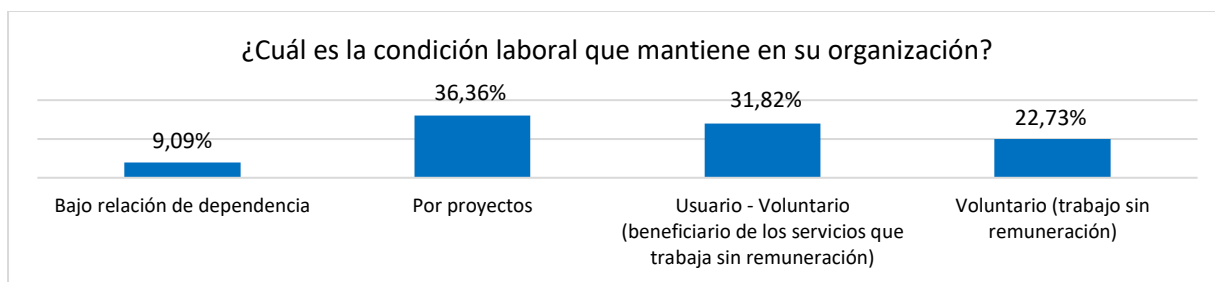
Dentro de la organización existe una amalgama de niveles formativos, no todos han acabado sus estudios universitarios o comenzado su carrera universitaria, muy pocos poseen estudios universitarios o estudios de posgrado. Esto se puede evidenciar en la Figura 13 en donde el 40,9% de los colaboradores poseen estudios secundarios, 36,4% de los colaboradores poseen estudios universitarios, un 18,2% estudios de posgrado y el restante 4,5% posee estudios técnicos.

Figura 13



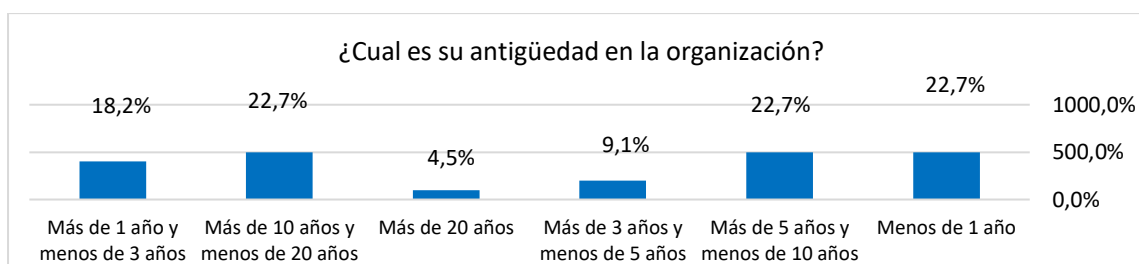
La organización posee número superior de voluntarios y usuarios - voluntarios que personal administrativo (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020). Esta superioridad puede verse evidenciada en la Figura 14 en donde un 54,55% de los colaboradores encuestados fueron usuarios – voluntarios y voluntarios.

Figura 14



La organización cuenta con un índice bajo de rotación puesto que poseen colaboradores con una trayectoria larga dentro de la misma, en la Figura 15 se evidencia esto, puesto que un 49,2% de los colaboradores poseen más de 5 años de antigüedad.

Figura 15



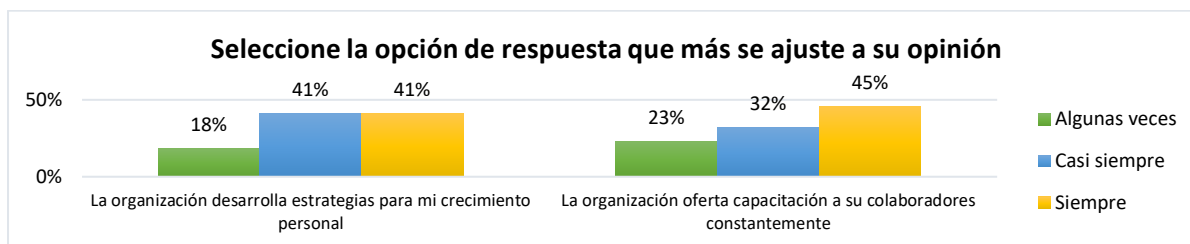
CH - Capacidades desarrolladas

Esta dimensión es vital para las organizaciones ya que los conocimientos y las habilidades que tienen los colaboradores o desarrollan a través del tiempo repercuten en el desarrollo y direccionamiento estratégico de la organización (Lockwood, 2006). Asegurarse del desarrollo de las capacidades de los colaboradores de la organización deben estar dirigidas hacia el logro de las metas organizacionales de esta manera los colaboradores se convierten en parte fundamental para la competitividad de la organización (Zacarias y Togonon, 2007).

En la actualidad la organización no posee programas de capacitación para sus colaboradores, pero se han podido brindar capacitaciones puntuales acerca del manejo de redes sociales y fotografía (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020), sin embargo, se puede observar en la Figura 16 que un 82% de los colaboradores expresa que siempre y casi siempre la organización desarrolla estrategias para su crecimiento personal y

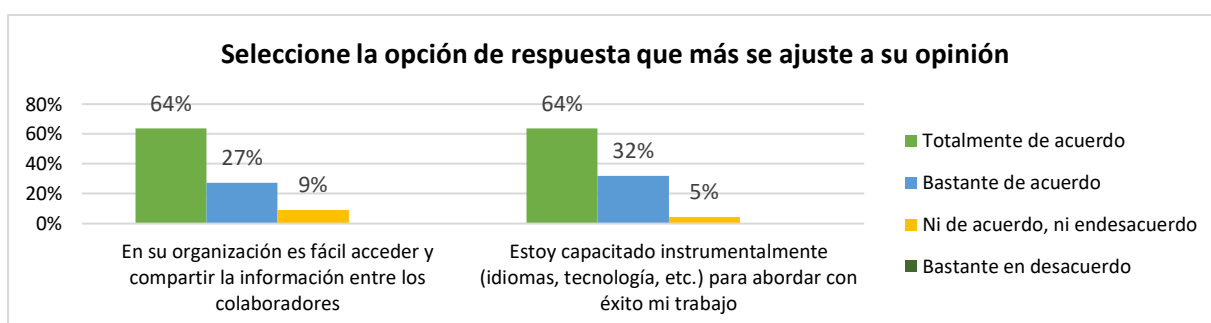
un 77% de los colaboradores expresa que siempre y casi siempre la organización capacita a sus colaboradores constantemente.

Figura 16



A pesar de que la organización no cuenta con programas de capacitación estandarizados, las capacitaciones brindan hasta el momento les ha sido de ayuda durante la pandemia y la gestión de información y conocimientos entre los colaboradores ha permitido que sin la necesidad de capacitaciones los colaboradores adquieran nuevos conocimientos (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020). Esto se puede evidenciar a continuación en la Figura 17 en donde el 91% de los colaboradores está totalmente de acuerdo y bastante de acuerdo en que en la organización es fácil acceder y compartir la información entre los colaboradores. Un 96% de los colaboradores están totalmente de acuerdo y bastante de acuerdo en que está capacitado instrumentalmente para abordar con éxito mi trabajo.

Figura 17



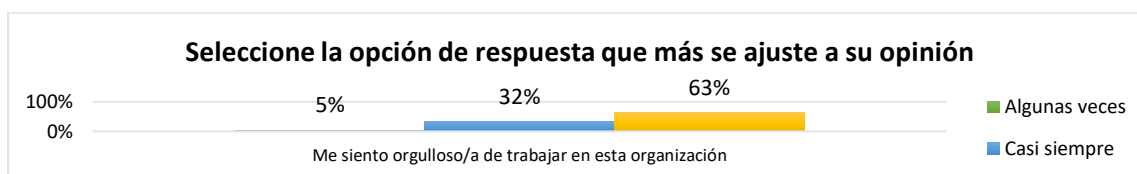
CH - Motivación del personal

La motivación del personal es la clave para un buen DI dentro de las organizaciones, esta dimensión se puede observar en el efecto que tiene el reconocimiento en los

colaboradores ayudando al desarrollo de sus funciones y actitudes en la gestión de sus labores, generando un sentido de pertenencia en los mismos (Gallego y Naranjo, 2020), es así que la motivación del personal tiene relación directa con la conducta humana basada en el comportamiento causado por factores externos e internos en los que la aspiración y las necesidades del individuo forjan la iniciativa y energía necesaria para realizar actividades con el fin de cumplir con objetivos organizacionales (Chiavenato, 2000).

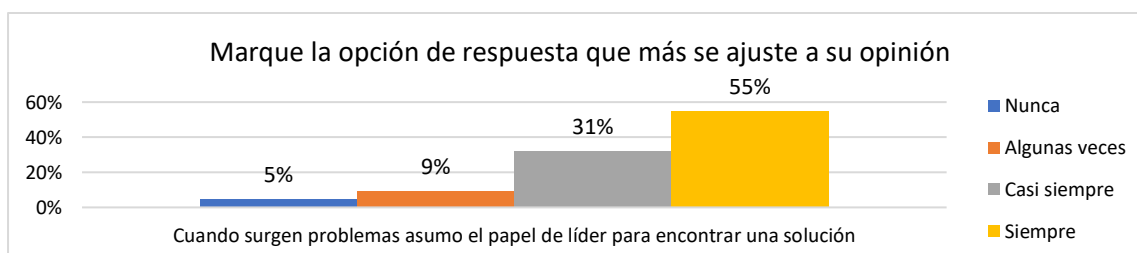
Los colaboradores de la organización tienen un alto sentido del deber en el cumplimiento de sus funciones, ya que sienten que forman parte de algo importante y gracias a ello pueden ayudar a otros, esto hace que se sientan orgullosos de pertenecer a la organización (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020). Esto se puede observar en la Figura 18 en donde el 95% de los colaboradores opina que siempre y casi siempre se sienten orgullosos de trabajar en la organización.

Figura 18



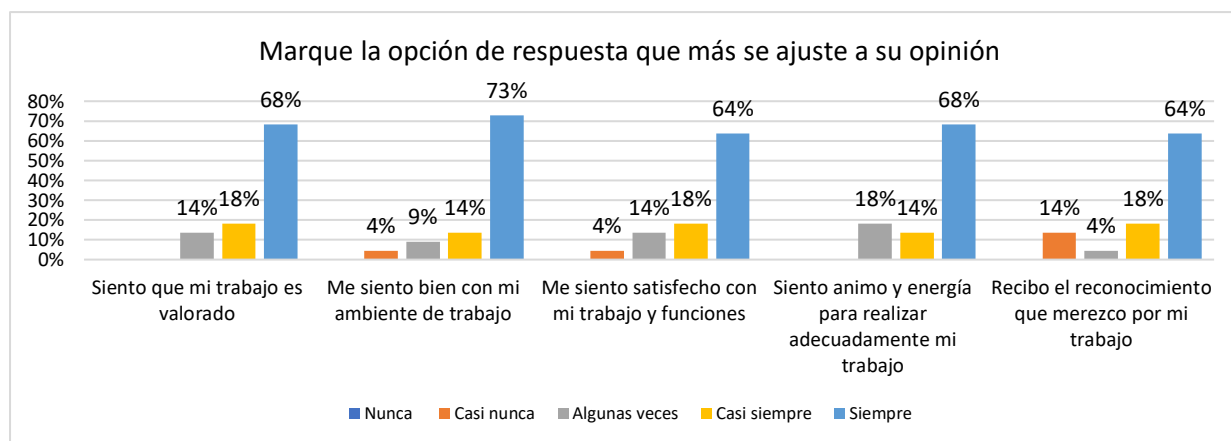
La Directora Ejecutiva (comunicación personal, octubre 2020), mantiene informado a cada miembro de la organización, esto les da la capacidad a los colaboradores de poder asumir roles de liderazgo para solucionar problemas en caso de que ella no esté. Esto se ve reflejado en la Figura 19 en donde el 86% de los colaboradores siempre y casi siempre que surgen problemas asumen papel de líder para encontrar una solución.

Figura 19



La organización cuenta con un buen clima laboral, debido al manejo de información transparente que existe con los colaboradores no solo en las reuniones semanales en donde se felicita a los colaboradores por logros individuales obtenidos, sino que también en la comunicación día a día, generando en los equipos de trabajo compromiso, que se sientan valorados y que sepan que sus funciones contribuyen al logro de objetivos organizacionales. Esto puede ser evidenciado en la Figura 20 en donde un 86% de los colaboradores siente que su trabajo siempre y casi siempre es valorado, un 87% se siente siempre y casi siempre bien con su ambiente de trabajo, un 82% se siente siempre y casi siempre satisfecho con su trabajo y funciones, un 82% siente siempre y casi siempre ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo y un 82% siente siempre y casi siempre que recibe el reconocimiento que merece en su trabajo.

Figura 20



Discusión de Resultados

Influencia del Capital Social desarrollado, dimensionando su contribución al

Desempeño Institucional

Gracias a los descubrimientos obtenidos por medio de las herramientas de investigación y múltiples fuentes de información utilizadas en el presente estudio, se puede

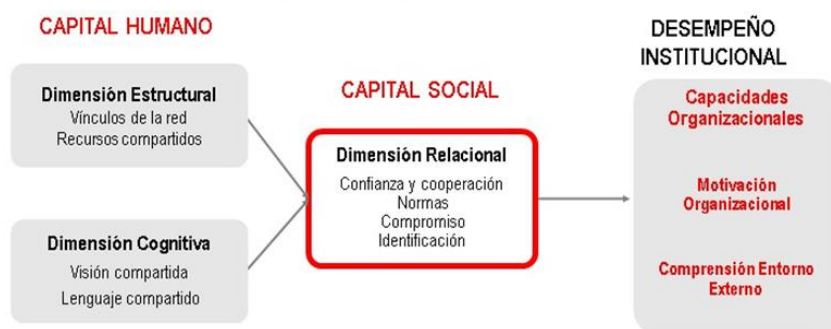
evidenciar la influencia del CH y el CS en el DI en relación con las dimensiones mencionadas en el marco teórico.

Por medio del SPSS se empleó el Alfa de Cronbach en las preguntas 11,12,13,14 y 17 de la encuesta para obtener la veracidad de correlación entre las dimensiones con los constructos planteados en la presente investigación, obteniendo una alta relación entre los constructos, lo rectifica la efectividad de la herramienta y que los constructos están bien estructurados. El alfa de Cronbach se encuentra en anexos 8.

Las dimensiones del CS están estrechamente relacionadas al DI, siendo la dimensión estructural y relacional de tipo colectivas y la dimensión cognitiva de tipo individual las que contribuyen de forma directa en el desempeño de los colaboradores en una organización, a pesar de que las dimensiones estructural y cognitiva sean propias del CS en ellas se encuentran componentes relacionados al CH (Medina, León & Torres, 2015). Esto se puede ver gráfico a continuación en la Figura 21.

Figura 21

Perspectiva del Capital Social en la OSC



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

Una vez obtenida la información, se procedió a realizar al análisis y se establecen las 3 dimensiones antes mencionadas para el análisis de la Influencia del Capital Social desarrollado, dimensionando su contribución al Desempeño Institucional. A continuación, se detallará más información acerca del análisis de resultados obtenidos por cada dimensión.

Dimensión Cognitiva

La dimensión cognitiva como aquella que engloba a las capacidades, valores, actitudes y conductas de los individuos involucrando el contexto común que existe entre ellos dependiendo de las características que la organización posee para la vinculación de metas colectivas y priorización de intereses organizacionales a los individuales (Lesser, 2000; citado en Martínez *et al.*, 2007). La organización actualmente opera a través de un plan que incluye la misión, visión y valores institucionales los cuales son revisados semanalmente en reuniones en donde se busca el fortalecimiento de estos, logrando que se sienten identificados por las mismas. Manteniendo una cultura de colaboración, reciprocidad y de compromiso social. Aun durante el contexto de la pandemia los colaboradores, voluntarios y Voluntarios-Beneficiarios no cesaron sus actividades a pensar de muchos proyectos quedaron en pausa, valiéndose de distintos medios y métodos anteponiendo los objetivos de la organización a los propios, para enviar ayuda a los beneficiarios directos de la organización. Se puede evidenciar la naturaleza altruista de los colaboradores al trabajar por el bienestar de grupos vulnerables por lo comentado por la Directora Ejecutiva (octubre 2020):

algo que los profesores hicieron, identificamos que los niños estaban sufriendo mucho en esta pandemia y teníamos que hacer algo para que ellos se distraigan y la profesora de danza ella fue la primera, en la primera semana de abril en dar clases de danza para los niños a través de Facebook live, así a pesar de la pandemia se logró de cierta forma está en contacto con la comunidad y el cumplimiento de nuestros objetivos (Comunicación personal).

Dimensión Estructural

Dentro de esta dimensión podemos encontrar intercambio de recursos, colaboración y solidaridad tanto en el ambiente organizacional como en el externo, por esta razón esta dimensión prioriza la localización de contactos de un individuo dentro de una estructura social cuyas interacciones tienen la capacidad de proporcionar una serie de ventajas, ventajas,

beneficios y oportunidades para lograr el cumplimiento de objetivos (Lesser, 2000; citado en Martínez et al., 2007). Esto se alinea a lo expresado por Machorro y Mercado (2006), quienes indican que las organizaciones están orientadas al logro, pero giran en torno a los recursos productivos que genera el CH. De esta forma la creación de valor en la organización es directamente proporcional a lo que la misma retribuya a los individuos que la integran en función de los recursos que estos le aporten, es la esencia del DI. En la actualidad la organización posee una red de vínculos de gran nivel en donde familiares y amigos de los colaboradores de la organización apoyan de forma frecuente en las actividades o ayudando con las necesidades de esta, esta red de vínculos ha permitido acceder y compartir información entre los colaboradores de manera fácil, esto logró que a pesar de no tener un programa de capacitaciones hubiera un ciclo de enseñanza y aprendizaje entre los colaboradores. En las relaciones dentro de la organización los colaboradores que pertenecen al área administrativo son los que mayor relacionamiento y mayor comunicación tienen con los mandos altos y el área de proyectos mantiene mayor comunicación y relacionamiento con Beneficiarios directos e indirectos, esto es debido a las diferentes funciones que manejan los colaboradores determinando así su nivel de relacionamiento.

Dimensión Relacional

La dimensión relacional considera interacciones positivas que han existido entre los individuos u organizaciones y que determinan la formación del CS y de confianza, los colaboradores de una organización con niveles elevados de CS confían en las normas y en el accionar o comportamientos de los colaboradores de la organización (Yli-Renko *et al.*, 2001; citado en Martínez *et al.*, 2007). En la actualidad la confianza de los colaboradores hacia la organización permite que aun en el contexto de la pandemia los colaboradores puedan sentirse satisfechos con sus trabajos y sus funciones, manteniendo buenas relaciones entre los equipos de trabajo, La organización maneja comunicación directa con cada uno de los

colaboradores ya que fomenta la unión y el compañerismo. Por esta razón la Directoria Ejecutiva (octubre 2020), afirma que:

actualmente los colaboradores con los que contamos soy muy comprometidos y se puede ver un real valor a su trabajo, por eso existe una gran confianza con todos, hasta con la comunidad (Comunicación personal).

La organización mantiene vías de acceso a la comunicación transparentes, esto logra que los colaboradores se sintieran motivados al grado de sentir como propios los problemas de la organización.

En la organización escogida se logró identificar que el tipo de CS que predomina es de tipo bonding, como resultado de las relaciones de confianza existentes entre los colaboradores de la organización, la comunidad y con la misión y visión de la organización, así mismo la confianza tiene relación con el compromiso y la motivación de los colaboradores repercutiendo en su DI.

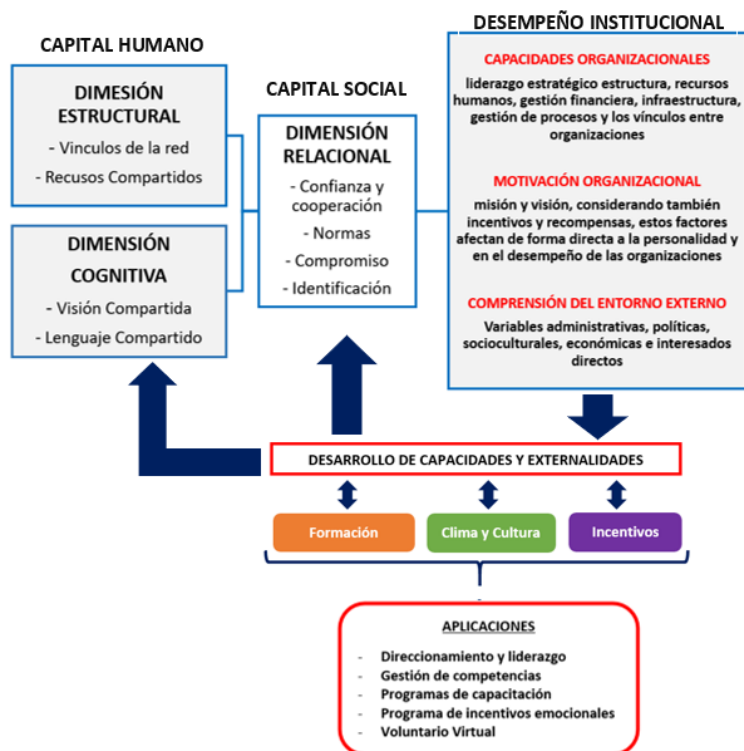
Modelo de Gestión

El modelo de Gestión planteado para promover el desarrollo del CS y el aprovechamiento de las capacidades organizacionales en el contexto actual en favor de la acción colectiva y el DI, contempla factores fundamentales de las OSC y características de la organización elegida en el presente estudio, para el desarrollo del modelo de utiliza como base la Figura 22

Perspectiva del Capital Social en la OSC, de donde se desprenden a partir del cuadro de DI los componentes del Modelo AIO y convergen las dimensiones del CS antes mencionadas dando como resultado el modelo de Desarrollo de capacidades y externalidades. El modelo se puede ver graficado a continuación en la Figura 23.

Figura 23

Modelo de Gestión



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

Capacidad organizacional

La organización ha gestionado sus recursos con la finalidad de realizar actividades para la sociabilización de sus colaboradores y el cumplimiento de metas en base a la gestión de los recursos humanos con los que cuenta, desde la logística de mantenimiento institucional hasta la logística de los proyectos que ha manejado y el desarrollo de capacitaciones por medio de alianzas (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020).

Motivación Organizacional

La motivación de los colaboradores está ligado a su compromiso con la organización su misión y su visión, ya que se sienten identificados por las mismas, la actual confianza con la organización ha permitido que aun en el contexto de la pandemia los colaboradores puedan sentirse y estar felices con sus trabajos (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020).

Comprensión del entorno externo

La organización lleva 27 años operando en el Guasmo como OSC, desde su nacimiento ha brindado apoyo al sector, logrando obtener Voluntarios-Beneficiarios en el mismo que fungen un papel como líderes de comunidad, la comprensión de su entorno externo ha llevado a la organización a tener más de mil beneficiarios directos, que en la actualidad por la pandemia han disminuido a 960 beneficiarios directos, además cuenta con un voluntario que gestiona sus procesos desde Londres (Directora Ejecutiva, comunicación personal, octubre 2020).

Aplicaciones del Modelo de Reforzamiento del Desempeño Institucional

El análisis de las variables del del modelo AIO determino que los dimensiones para el Modelo de Desarrollo de capacidades y externalidades sean: clima y cultura, formación e incentivos puesto que de estos se desprende una serie de aplicaciones, debido a la actual pandemia se propuso este modelo por su versatilidad. A continuación, en la Tabla 14 se expresan a mayor detalle las aplicaciones del modelo de gestión.

Tabla 14

Aplicaciones del Modelo

APLICACIONES	ORGANIZACIÓN
Direccionamiento y liderazgo	Para el desarrollo de nuevo líderes comunitarios con una mejor gestión de direccionamiento y capacidades de liderazgo para guiar a equipos de trabajo al cumplimiento de metas organizacionales.
Gestión de competencias	En este caso, se involucra la gestión de competencias en los puestos de la organización, direccionando de forma más alineadas sus funciones y resaltando que competencia en necesaria en cada puesto para futuras capacitaciones.
Programas de capacitación	Se gestionarán capacitaciones por medio de aliados estratégicos, universidades y Gad municipal, esto con la ayuda de las relaciones que posee la organización actualmente.
Programa de incentivos emocionales	Al no existir un presupuesto destinado a la gestión del talento humano, se propone la realización de programas de incentivos como “el colaborador del mes” el cual no requiere de un presupuesto exorbitante para la gestión de intensivos.

Voluntario	Actualmente la organización posee un puesto de voluntario que se gestiona de esa
Virtual	forma virtual, se propone que existan más puestos gestionados de esta forma para la atracción de voluntarios acortando distancias de búsqueda.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Limitaciones

Una vez realizado el análisis y discusión de resultados, se puede llegar a la conclusión que las dimensiones del CH y el CS influyen de forma directa en el DI de la organización seleccionada. La recolección de información basada en el análisis documental permitió dar coherencia a la investigación y enfocarnos en conceptos críticos para la investigación, la entrevista y la encuesta nos permitió el acercamiento con la OSC. La organización escogida para el presente estudio fue un perfecto sujeto de investigación para entender las dinámicas de vinculación en la gestión del CH y las acumulaciones de CS, esto debido no solo por sus años de funcionamiento sino por el manejo de una cultura bien cimentada por medio de la misión y la visión organizacional, lo que resulto con la exposición de un alto nivel de motivación y compromiso que permitió el análisis de la influencia del CS en la contribución al DI. Gracias a la información recopilada se plantea un modelo de gestión organizacional tomando en cuenta las variables y entorno actual de las OSC en la pandemia con la finalidad de promover el desarrollo del CS y aprovechamiento de las capacidades organizacionales en favor a la acción colectiva y al desempeño institucional.

Entre las limitaciones del estudio se destacan: la pandemia causada por el Covid-19 lo que no permitió un mejor acercamiento a las OSC prescindiendo de herramientas de investigación como la observación o la investigación en campo real, esto debido a que la pandemia en primera instancia por la cuarentena y luego por las leyes de distanciamiento que obligo a muchas OSC a cerrar sus puertas y dar cese a sus operaciones lo que alargó el tiempo de selección de la organización para el presente estudio, acortando tiempos de investigación y desarrollo.

Recomendaciones

Se recomienda a nivel general de departamentos la creación de programas direccionados al desarrollo de las capacidades de los colaboradores y voluntarios, estos pueden ser diseñados por medio de alianzas estratégicas con otras organizaciones o programas vinculados con las pasantías comunitarias de las universidades y así obtener programas de capacitaciones para la gestión del conocimiento dentro de la organización. Es importante que se defina un responsable para el manejo y direccionamiento de estos programas, en este caso debería ser la Asistente Ejecutiva puesto es la que mayor relación tiene con los diferentes mandos de la organización y en escala jerárquica está por encima de los otros departamentos. También se recomienda tener más voluntarios de forma virtual ya que esto acorta los rangos de distancia logrando la flexibilidad en la disposición del voluntario con la organización.

Para medir el desempeño organizacional se recomienda la creación de metas mensuales que vayan ligadas a un programa de recompensa emocional, en este caso puede ser “El colaborador del mes”, con el objetivo de motivar a los colaboradores en su desarrollo y tener una mejor medición de los procesos organizacionales

Se recomienda la creación de una base de datos de voluntarios puesto que actualmente no cuentan con una, esta base debería contener información clave como: nivel de estudio, experiencia laboral y referidos, ya que a pesar de que la organización posee un número pequeño de voluntarios esta cuenta con un gran número de voluntarios-Beneficiarios, con los cuales se podrían gestionar procesos para la creación de recursos en próximos proyectos sean estos externo o internos.

Referencias

- Addinsoft. (Noviembre de 2020). *La solución líder en análisis de dato y Estadística Para MICROSOFT EXCEL®*. Obtenido de XLSTAT by Addinsoft:
<https://www.xlstat.com/es/>
- Álvarez, F. (2016). Capital social, sinergia, impacto social y las organizaciones de la sociedad civil. *Realidad Y Reflexión*, 41, p. 7-27. doi:<https://doi.org/10.5377/ryr.v41i0.2755>
- Arias, M., & Giraldo, C. (septiembre de 2007). Del capital humano al capital social: pertinencia de la formación doctoral para el desarrollo de la. *Investigación y Educación en Enfermería*, XXV(2), pp. 21-26.
- Arras, A., Hernández, O., & Lopez, J. (Diciembre de 2012). Redes y confianza: dimensiones del capital social en las microempresas rurales en chihuahua, México. *Nueva Antropología*, XXV(77), p. 31-57.
- Babaei, H., Nobaya, A., & Gill, S. (2012). Bonding, Bridging and Linking Social Capital and Empowerment Among Squatter Settlements in Tehran, Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(1), 119-126.
- Barone. (2009). *Las estructuras organizacionales Cultura, Principios y Modelos para*. Santo Domingo, República Dominicana: Editorial Corripio.
- Bebbington, A. (2005). Aproximaciones conceptuales sobre capital social y los programas para la superación de la pobreza. *Aprender de La Experiencia : El Capital Social En La Superación de La Pobreza*, p. 19 - 58.
- Bermúdez, M., Boscan, N., Muñoz, D., Vidal, B., & Archila, C. (Enero de 2017). Gestión del conocimiento en grupos de I+D: un enfoque basado en los componentes del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 14(1), p. 133-143.
- Bertacchini, & Goberna. (23 de abril de 2020). *¿Cómo afectará el Covid-19 al rol de las ONG?* Obtenido de Dianova.

- Blanco, N., & Alvarado, M. (septiembre de 2005). Escala de actitud hacia el proceso de investigación científico social. *Revista de Ciencias Sociales*, v.11 (n.3).
- Cabrera, M. (2017). *Capital social y desarrollo humano en bogotá, d.c.: una aproximación desde las localidades*. Obtenido de UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA: https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/413/1/JLA-spa-2017-Capital_social_y_desarrollo_humano.pdf
- Calvo, R., & Matín, F. (2004). Capital Social y Gestión Estratégica de Recursos Humanos: Un Modelo de Analisis. *Decisiones Organizativas*, p. 1-15.
- Capdevielle, J. (julio - septiembre de 2014). *Capital social: debates y reflexiones en torno a un concepto polémico*. doi:<https://doi.org/10.1590/1678-987314225101>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Chiriboga, M. (2014). *Las ONG Ecuatorianas en los Procesos de Cambio*. Quito - Ecuador: Ediciones Abya-Yala.
- Comercio, E. (2020). *Coronavirus en Ecuador: Un ABC de la cuarentena, restricciones, teletrabajo*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/coronavirus-cuarentena-ecuador-teletrabajo-salvoconductos.html>
- Contreras, A. (abril de 2012). El proceso de generación de capital social en las organizaciones de la sociedad civil. *Fermentum. Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, vol. 22(núm. 63), pp. 26-43.
- Cruz, A. (2008). *El tercer Sector y la Construcción de Capital Social*. Obtenido de http://www.lasociadacivil.org/wp-content/uploads/2014/11/ponencia_catalunya_marzo_07.pdf
- Cueva, G. (2017). *Las organizaciones de la sociedad civil en el ecuador como agentes del desarrollo, aportes y desafíos durante la presidencia de Rafael Correa período 2007-*

2017. Obtenido de Repositorio de la Universidad Católica del Ecuador:

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14201/Tesis%2022.10.2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Díaz, Laura; Torruco, Uri; Martínez, Mildred; Varela, Margarita;. (julio-septiembre de 2013).

La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, vol. 2, (núm. 7,), pp. 162-167.

Esparcía, J., Escribano, J., & Serrano, J. (2016). *Una aproximación al enfoque del capital*

social y a su contribución al estudio de los procesos de desarrollo local. Obtenido de Journal Regional Resarch:

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/289/28945294003/html/index.html>

Flor, E., Rivera, J., & Araque, W. (2018). Sostenibilidad integrada de las organizaciones de

la sociedad civil en Ecuador : entre la supervivencia y la existencia. *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance*, 2(3), Article 7.

doi:10.22191/gobernar/vol2/iss3/5

Fundación Huancavilca. (25 de Octubre de 2020). *¿Quiénes somos?* Obtenido de Fundación

Huancavilca: <https://huancavilca.org.ec/sitio/quienes-somos/>

Gallego, & Naranjo. (2020). El capital humano de la empresa: una propuesta de medición.

Entramado, 16(2), 70pp - 89pp. doi:[https://doi.org/10.18041/1900-](https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.6544)

[3803/entramado.2.6544](https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.6544)

García, M., & Chávez, R. (25 de noviembre de 2017). Indicadores para Medir el Capital

Humano en Micro, Pequeñas y Medianas empresas en México. *CIMEXUS*, Vol.

XII(No.2), P. 167 - 178.

González, J. (2009). *Manual Básico SPSS - Manual de introducción a SPSS*. Universidad de

Talca .

- Guelmes , E., & Nieto, L. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Universidad y Sociedad*. 2, pp. 23-29. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Guerrero, S., Gonzáles, S., Matos, A., & Picón, E. (2009). Desarrollo del capital humano y su impacto en el desempeño una institución microfinanciera no regulada del Perú. *Revista Apunt. Univ*, V(1), p. 51-68.
- Guterman , D. (2010). *El Capital Social Institucional de las Organizaciones: Un concepto a construir*. Asociación Latinoamericana de Ciencia Política, Buenos Aires: V Congreso Latinoamericano.
- Hawkins, R., & Maure, K. (2010). Bonding, Bridging and Linking: How Social Capital Operated in New Orleans following Hurricane Katrina. *British Journal of Social Work*(40), 1777–1793. doi:doi:10.1093/bjsw/bcp087
- Healy, T. (2002). The measurement of social capital at international level. *National Statistics*, p. 1-24.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. *McGraw-Hill*.(Cuarta edición.), p.3-26.
- Jiménez, M., & Piña-Zambrano, H. (2011). Capital social en empresas familiares. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(54), 255–273.
- Juaneda, E., & González, L. M. (2013). La calidad del Tercer sector Analisis de cuatro casos. *Cuadernos de Gestión*,(13), 111–126. doi:<https://doi.org/10.5295/cdg.110285ea>
- Lockwood. (2006). *Gestión del talento: impulsor del éxito organizacional*. Informe de investigación SHRM trimestral. Obtenido de <https://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Documents/0606RQuartpdf.pdf>
- López, W. (enero-abril, de 2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, 17(56), pp. 139-144.

- Machorro, F., Mercado, P., Cernas, D., & Romerro, M. (2016). Influencia del capital relacional en el desempeño organizacional de las instituciones de educación superior tecnológica. *Revista Innovar Journal*, 20(60), p. 35-50. doi:doi: 10.15446/innovar.v26n60.55531.
- Martínez, R., Ruiz, P., & Sáez, F. (2007). La generación de capital social en los parques científicos y tecnológicos. *Research Gate*, p. 1-9.
- Medina, G., León, M., & Torres, D. (2015). La identificación del capital social en organizaciones de información y su relación con la gestión del conocimiento. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, vol. 26(núm. 4), pp. 424-436.
- Melo, F., & Vaca, C. (2008). *Análisis institucional y organizacional de la empresa optar, situación actual y proyecciones*.
- Merizalde, & Montero. (2014). *Diagnóstico y propuesta de mejoramiento del centro ecuatoriano de formación empresarial CEFÉ mediante la herramienta del análisis institucional y organizacional(AIO)*. 15.
- Molina, Botero, & Montoya. (2016). Empresas familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y gestión*, 116pp - 149pp.
- Moreno, G., Londoño, E., Gómez, L., & Becerra, M. (2017). Sistema experto difuso para la medición del capital humano en instituciones de educación superior en Colombia. *Revista Espacio*, 38(34). Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n34/17383407.html>
- Naciones Unidas. (Noviembre de 2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Neme, O., Valderrama, A., & Vásquez, Á. (Agosto de 2014). Organizaciones de la Sociedad Civil y Objetivos de Desarrollo del Milenio: el caso del PCS. *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*, XXI(60), P. 131 - 177.

- Okuda Benavides, M., & Gómez-Restrepo, C. (Jan./Mar. de 2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, vol.34 (no.1), p.118 - p. 134.
- Portela, & Neira. (2002). Capital Social: Concepto y estudio econométrico sobre el capital social en España. *Estudios Económicos de Desarrollo Internacional .AEEADE*, Vol. 2 (núm 2), p. 25 - 52.
- Ramirez, J. (2005). Tres visiones sobre capital social: Bourdieu, Coleman Y Putnam. *Acta Republicana*, 4(4), p. 21 - 36.
- Rodríguez. (2012). Análisis relacional del capital social y el desarrollo de los sistemas productivos regionales. *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 23(8), P. 261- 290.
- Sánchez, A., Melián, A., & Hormiga, E. (2007). El Concepto de Capital Intelectual y sus Dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), p. 97-111.
- Scrivens, k., & Smith, C. (2013). Four Interpretations of Social Capital: An Agenda for Measurement. *OECD Statistics Working Papers*(No 55), p. 1-71.
- Siegler, V. (July de 2014). Measuring Social Capital. *Office for National Statistics*,, p. 1- 23.
- SUIOS. (2020). Obtenido de Sistema Unificado de Información de Organizaciones:
<https://sociedadcivil.gob.ec/portal>
- Teijeiro, M., Garcia , T., & Mariz, R. (2015). *La gestión del capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual: una guía de indicadores*. Obtenido de ResearchGate:
https://www.researchgate.net/publication/277263709_La_gestion_del_capital_human_o_en_el_marco_de_la_teoría_del_capital_intelectual_una_guia_de_indicadores

- Universo, E. (2020). *El Ecuador Confirma Primer Caso de Coronavirus*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/02/29/nota/7760757/ecuador-confirma-primer-caso-coronavirus>
- Valdes , G., & Almmeida , L. (Abril de 2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 7(2), pp. 23 - 29.
- Villalobos , G., & Pedroza, R. (julio-diciembre de 2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. *Tiempo de Educar*, 10(20), pp. 273-306.
- Woolcock, M., & Narayan, D. (Enero de 2000). Capital social: implicaciones para la teoría, la investigación y la política del desarrollo. *The World Bank Research Observer*, 15 (2), 49 - 225. doi:DOI: 10.1093 / wbro / 15.2.225
- Zacarias, C., & Togonon, S. (2007). *Desarrollo de Capacidades en Recursos Humanos: Configuración de Competencias para las Instituciones de Microfinanzas*. Women's World Banking.
- Zenck, M., Ríos Rivera, I., & Ingrid, M. (2019). Capital social y sostenibilidad en el tercer sector. *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance*, Vol. 3, Iss. 5. Article 8. doi:DOI: 10.22191/gobernar/vol3/iss5/4

