

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS

**INFLUENCIA DEL CAPITAL SOCIAL
Y EL CAPITAL HUMANO EN EL
DESEMPEÑO INSTITUCIONAL: CASO
ORGANIZACIÓN SOCIAL PARA LA
INCLUSIÓN Y LA IGUALDAD DE
OPORTUNIDADES**

Elaborado por:

Santiago Javier García Muñoz

GRADO

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

Licenciado en Gestión de Recursos Humanos

Guayaquil, Ecuador

Noviembre 2020



Universidad
Casa Grande



Facultad de
Administración y
Ciencias Políticas

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS

INFLUENCIA DEL CAPITAL SOCIAL Y EL CAPITAL HUMANO EN EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL: CASO ORGANIZACIÓN SOCIAL PARA LA INCLUSIÓN Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Elaborado por:

Santiago Javier García Muñoz

GRADO

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

Licenciado en Gestión de Recursos Humanos

DOCENTE INVESTIGADOR

María del Carmen Zenck Huerta

CO-INVESTIGADOR

Denisse Álvarez de Linch

Guayaquil, Ecuador

Noviembre 2020

Resumen

El presente estudio tiene como finalidad analizar las relaciones, redes y estrategias de vinculación, cooperación y normas de confianza de una organización social que opera en el ámbito de la inclusión social y la igualdad de oportunidades, para describir si estos elementos del capital social y humano, distintivos de su acción colectiva que contribuyen al desempeño institucional.

Con un enfoque mixto, se aplica una entrevista estructurada al director ejecutivo de la fundación y encuestas de percepción a 23 sujetos informantes de sus áreas técnico-administrativas. Dentro de los resultados se aprecia una alta confianza y correlación entre las variables al calcular alfa de Cronbach y una correlación significativa y positiva de la dimensión Cognitiva con capacidades desarrolladas, las relaciones personales y la confianza dependen del nivel de motivación, y que el compromiso cívico tiene relación positiva con la motivación dada la aplicación de PEARSON, concluyéndose que las dimensiones de Capital Social (CS) y Capital Humano (CH) influyen positivamente en el desempeño institucional haciendo organizaciones más fuertes y sólidas, finalmente se propone un modelo de gestión humana basado en los resultados obtenidos.

Palabras claves: Capital Social, capital Humano, desempeño institucional, modelo de gestión

Abstract

The purpose of this study is to analyze the relationships, networks and strategies of bonding, cooperation and trust standards of a social organization that operates in the field of social inclusion and equal opportunities, to describe whether these elements of social capital and distinctive of their collective action that contribute to institutional performance.

With a mixed approach, a structured interview is applied to the executive director of the foundation and perception surveys are applied to 23 informant subjects from their technical-administrative areas. The results show a high confidence and correlation between the variables when calculating Cronbach's alpha and a significant and positive correlation of the Cognitive dimension with developed abilities, personal relationships and trust depend on the level of motivation, and that civic commitment has a positive relationship with motivation given the application of PEARSON, concluding that the dimensions of Social Capital (SC) and Human Capital (CH) positively influence institutional performance making organizations stronger and more solid, finally a human management model based on in the results obtained

Keywords: Social Capital, Human capital, institutional performance, management model

Tabla de Contenido

Introducción.....	7
Revisión conceptual	10
Capital Social	10
Capital Humano	17
Organizaciones de la Sociedad Civil	19
OSC y su relación con el Capital Humano y Capital Social	22
Desempeño.....	23
Estado del arte	24
Objetivos.....	26
Metodología	27
Resultados	31
Modelo de Gestión	49
Conclusiones y recomendaciones	51
Bibliografía.....	53

Acrónimos

CS	Capital Social
CH	Capital Humano
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SC	Sociedad Civil
SUIOS	Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales
ONU	Organización de las Naciones Unidas

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 de estudio a una organización social de la ciudad de Loja que trabaja con en inclusión social e igualdad de oportunidades. Las técnicas de indagación que se usaron fueron el análisis documental, entrevistas semiestructuradas y una encuesta de opinión entre los miembros y voluntarios de la OSC.

Introducción

A nivel global las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) tiene gran relevancia dentro del desarrollo y del bienestar social, pues al promover y articular esfuerzos entre los diferentes sectores donde tienen participación, generan Capital Social. El análisis de las OSC tiene como precepto, en primer lugar, la comprensión de lo que significa Sociedad Civil, entendida como el conjunto de comunidades, asociaciones o expresiones diferentes y autónomas, que no tienen fines de lucro ni son dependientes del Estado o Gobierno como tal.

Las OSC pueden adquirir diversas funciones tales como organizaciones no gubernamentales, grupos activistas, profesionales, movimientos sociales, entre otros (Labrunée, M. y Mauro, L., 2013).

Hoy en día donde se discuten temas de interés social existe la participación de una OSC, desde perspectivas ambientales, defensa de derechos de género, transparencia gubernamental, etc. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) colabora con las OSC alrededor del mundo entero y de manera constante, para la planificación y ejecución de programas y promoción de políticas, programas y proyectos enfocados en sectores de mayor vulnerabilidad. El objetivo principal de esta alianza es reducir la pobreza, adelantar el desarrollo humano y contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con un enfoque de equidad y justicia social. El camino recorrido por la sociedad civil visto desde los movimientos sociales y las ONG no ha sido sencillo en términos de sostenibilidad, los primeros no fueron tan autónomas, sino que construyeron una alianza con el “Gobierno” para fortalecer su sostenibilidad y ampliar su incidencia, sus tensiones antes del gobierno de Rafael Correa eran más políticas que económicas (Grupo Faro, 2019).

Tras reformas institucionales en los últimos años se ha generado mayor democracia en este tipo de organizaciones, sin embargo el mundo tan globalizado en el que vivimos hoy

exige organizaciones fuertes, competitivas y resilientes a los ojos de sus clientes, para garantizar su sostenibilidad, pero esto no es tan sencillo, puesto que el desempeño de las OSC y la preparación de sus integrantes es mucho más demandante, ya no es suficiente únicamente un buen desempeño operativo, al cumplir un rol tan crucial como el permitir que las personas alcen su voz a través de ellas y reclamen sus derechos, hacen presión social que promueve la formulación de políticas públicas y la articulación de diversos sectores para abordar problemas que muchas veces pasan desapercibidos. Sin embargo, llevar a cabo estas actividades y no tener fines de lucro requiere de buenas prácticas administrativas, operativas, tecnológicas, capacidades internas para hacer una organización sostenible.

Las OSC son un instrumento para la construcción de Capital Social (CS), dada su conexión social, la cooperación entre sus miembros y la vinculación con diferentes actores, por lo que se hace necesario el estudio de los elementos constitutivos del Capital Social y Capital Humano para comprender sus efectos en el desempeño de estas organizaciones. Una organización que mantiene y fortalece su capital social hará que sus líderes, directivos, voluntarios y trabajadores, trabajen de forma mancomunada y articulada a los objetivos que esta mantiene.

Las OSC durante los últimos años han presentado ciertos retos en cuanto a su sostenibilidad, la literatura pone de manifiesto que el CS y CH influye de manera positiva en su desempeño, así por ejemplo la investigación realizada por Lockwood (2006) con su tema “Maximizing Human Capital: Demonstrating HR Value With Key Performance Indicators”, la autora reconoce la importancia del Capital Humano CH y de aprovechar su valor para alcanzar el éxito de la organización. Universidad Casa Grande ha demostrado su interés en abordar problemáticas similares tales son los estudios de Zavala (2017) con su tema “Influencia del Capital Social en el Desempeño Organizacional Estudio de caso: Fundación

Hermano Miguel”; el estudio de Aurea (2018) con su tema “Capital Social e Innovación Organizacional. Desafíos y Oportunidades en la Empresa Familiar: Caso de Empresa Fabricante de Pintura, otro estudio que se trae acotación es el de Guzmán (2018) con su tema “Capital Social e Innovación Organizacional. Desafíos y Oportunidades en la Empresa Familiar. Caso Empresa Comercializadora de Productos Industriales”. esto denota el interés de estudiar la importancia del Capital Social y su influencia dentro de las organizaciones.

Organismos internacionales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, afirman la importancia que tiene el capital social y la articulación de los actores sociales para el crecimiento económico y el desarrollo, manifestando que tanto la cohesión social como este tipo de capital son factores cruciales para aliviar la pobreza y lograr un desarrollo humano y económico sostenible (Cruz, 2008). Adicional a ello la crisis que se ha suscitado debido a la pandemia por el COVID muchas organizaciones han sido afectadas, y tan solo aquellas con una CS positivo, un CH comprometido con el Desempeño Institucional han logrado mantenerse. A partir de este escenario es necesario formular las siguientes preguntas, ¿Cómo influye el capital social en el desempeño de las organizaciones de la sociedad civil?, con el ánimo de estudiar a las OSC y cómo influye el Capital Social (CS) y Capital Humano (CH) en su desempeño, a través de la aplicación de un caso de estudio para establecer su relación.

Para el presente caso se ha tomado como objeto de estudio a la organización “FL”- como se la nombrará de aquí en adelante para el estudio- cuyo ámbito de acción es “proponer y ejecutar programas y servicios que contribuyen al desarrollo sustentable al mejoramiento de la calidad de vida de los sectores vulnerables y a la construcción de una sociedad democrática, responsable, solidaria; y transparencia en las entidades públicas” de acuerdo con la clasificación del Sistema Unificado de información de las Organizaciones Civiles (SUIOS). Este estudio tiene su propuesta de valor dado que pretende abordar

conceptos y definiciones de Capital Social (CS) desde la perspectiva de las OSC, y reconocer la importancia que tiene este factor para el desempeño de la organización, busca aportar a su debate conceptual desde la perspectiva de las OSC realizando un análisis de las relaciones, redes y estrategias de vinculación, normas de confianza y cooperación de las fundaciones ecuatorianas, que trabajan para el bienestar social, como elementos distintivos en sus procesos de desarrollo y acumulación de capital social, y dimensionar su contribución al desempeño y las capacidades organizacionales en la acción colectiva, el interés de esta investigación nace de un grupo de estudiantes de la Universidad Casa Grande del Proyecto Semilleros de Investigación 2020 de estudiar cómo influye el CH y CH en el DI, se justifica por la importancia de aportar a la comunidad científica elementos que apoyen a la sostenibilidad de las OSC, cuya necesidad es apoyar a la comunidad además de ser un medio para reinserción laboral, más aún dada la crisis de la situación actual donde los retos han sido aún mayores.

Revisión conceptual

Para poder realizar la investigación de tesis es imperativo definir los términos más importantes, entre los cuales se encuentran capital social, capital humano, incluido modelos y dimensiones para su evaluación, la definición y otros aspectos de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

Capital Social

¿A qué se hace referencia cuando se habla de Capital Social (CS)? No existe CS bueno o malo según las interpretaciones que le han dado diversos autores por décadas y las confusiones que han surgido alrededor de su definición. El Capital Social (CS) es un tema que en los últimos años adquiere cada vez mayor importancia al ser un tipo de bien de carácter público.

A continuación, se hace algunas recopilaciones teóricas de autores clásicos como Pierre Bourdieu, James Coleman y Robert Putnam que son considerados como los padres del concepto y han sido un referente que propusieron el término Capital Social, dado sus diferencias y similitudes han inspirado a otros autores a establecer también sus propios conceptos. La frase *It's not what you know, it's who you know* (Woolcock y Narayan, 2000), pone en la palestra la importancia del Capital Social, al rescatar la importancia de las redes y personas para alcanzar mayor ventaja competitiva. Los autores proponen cuatro perspectivas para analizar al CS, la visión comunitaria, la visión de redes, la visión institucional, y la visión de sinergia (Woolcock y Narayan, 2000), de estas cuatro tendencias una de las que mayor importancia le han asignado ha sido la de redes, postulada por Coleman (año) y la de visión institucional en cambio por Putnam(año). Este último, como politólogo propuso un enfoque institucional para la definición de Capital Social, a partir de estudios de tipo comparativo pretendía la búsqueda de dimensiones de la democracia (citados en Miguez, M., s.f.). Para Putnam (1995), el Capital Social tiene mayor impacto cuando fluye dentro de redes o relaciones sociales, en virtud que comprende “las características de la organización social, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la coordinación y la cooperación para un beneficio mutuo” (citado por Eguzki, 2013 p. 45).

La visión de Putnam ha sido recuperada como una forma de promover los vínculos en las comunidades y de la ciudadanía, a manera de fomento del desarrollo económico, por lo que se ha aplicado en diferentes trabajos en América Latina (Portes, 2004). Pero, así como ha sido reconocido también ha sido cuestionado por abarcar únicamente una visión positiva y buena del concepto. Coleman es otro de los autores reconocidos en el contexto de Capital Social, Coleman recupera ideas propuestas por Granovetter, de Nan Lin y de Loury's, que le permiten hacer una propuesta en correspondencia al capital social, cercana a la teoría de redes

(Scheinson y Cabrera, 2011 citado por (Miguez, M., sf, p. 8). Coleman resalta que el capital social es un recurso dado entre familias y comunidades, que introduce un enfoque socio-estructural (Carrillo & Riera, 2017, pp. 1-5). Coleman define capital social en que “no es un ente aislado sino más bien una variedad de entes diferentes con dos elementos en común: consisten en algunos aspectos de las estructuras sociales y facilitan ciertas acciones de los actores en la estructura” (Solís, F. & Limas, M. 2013, p. 7).

En palabras de Pierre Bourdieu, el capital social se define como:

[...] el conjunto de recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red perdurable de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y de reconocimiento; o, dicho de otra manera, con la pertenencia a un grupo, como conjunto de agentes que no están solamente dados de fines comunes [...] sino que están también se benefician de este capital de manera permanente citado en (Caracciolo y Foti, 2003, p. 36).

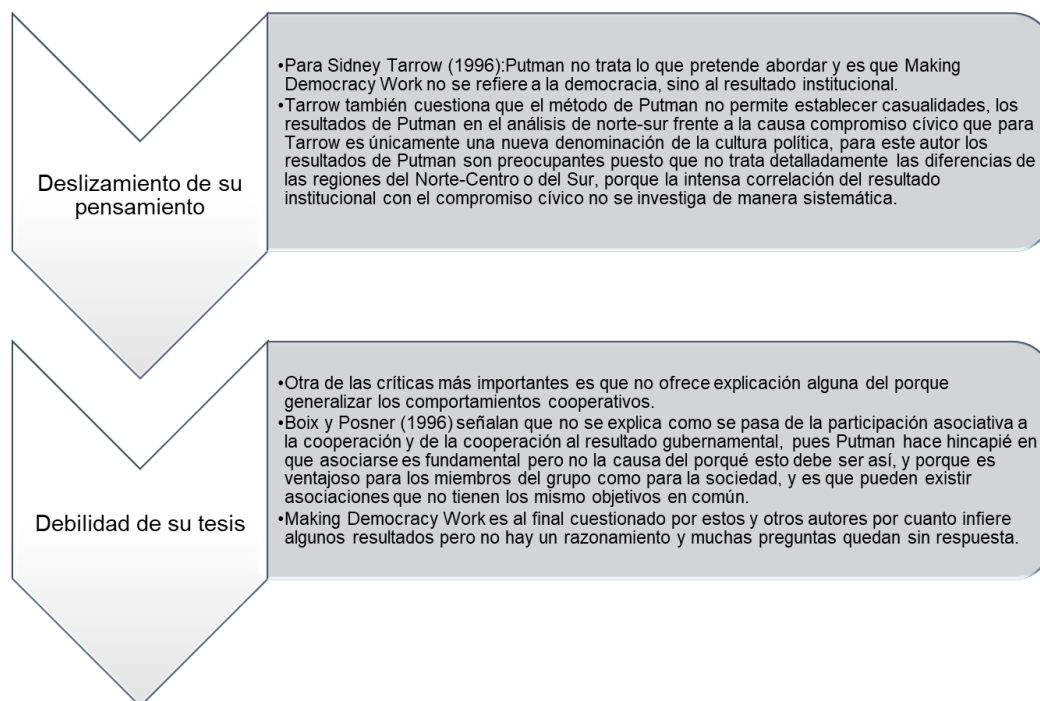
Tanto Bourdieu como Coleman hacen referencia a que el capital social está disponible en la estructura de las relaciones, para hacer acreedor o poseedor de capital social alguien debe tener una relación con otros para lograr ventajas que aporten beneficios.

Críticas del concepto

La concepción del Capital Social durante décadas ha sido cuestionada y ha recibido críticas por cuanto distintos autores no llegan a una definición en común en cuanto al tema y es bastante impreciso en si es positivo o negativo su aporte. No existe hasta el momento un acuerdo común de académicos o investigadores sobre el tema. Autores tales como Tarrow,

Jackman y Miller o Goldberg fueron los primeros en cuestionar la concepción de capital social de Putnam (Urteaga, 2013).

Figura 1. *Críticas a la definición de capital social de Putnam*



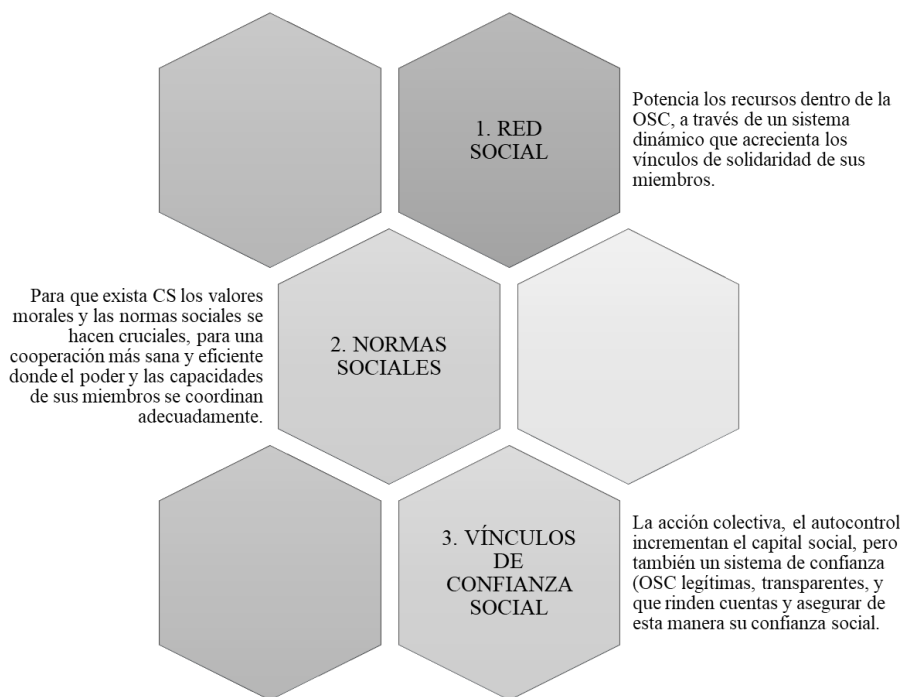
Fuente: (Urteaga, 2013) o Adaptado de Urteaga, 2013

Capital Social de las Organizaciones de la Sociedad Civil – OSC

Las OSC constituyen un instrumento para la formación de Capital Social (CS) debido a la conexión social que estas mantienen con los diferentes actores sociales (empresas, gobiernos locales, gobierno central).

A continuación, se presenta algunos elementos que permiten acrecentar el capital social positivo según Cruz (2008) Fundadora del Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) en Uruguay expuesto en el primer Congreso del Tercer Sector Social de Catalunya, la autora basa su criterio en el concepto de Putnam.

Figura 2. Elementos para el incremento de CS



Fuente: Cruz (2008). El tercer sector y la construcción de Capital Social

El tercer sector tiene una particularidad y es que siempre trabajan en red, redes sectoriales, locales, nacionales, regionales hasta internacionales, sea con sus beneficiarios, con sus pares, con las empresas, con el gobierno (Cruz, 2008), es una manera de fortalecer su accionar con quienes tienen objetivos comunes, las normas también es una manera de incrementar CS, cuando estas normas y valores permiten la cooperación e incluyen valores como la honestidad, cumplimiento de obligaciones, reciprocidad, compromisos (Cruz, 2008). La legitimidad, transparencia y rendición de cuentas permite a las OSC generar confianza a los interesados, obteniendo mayores beneficios y apoyo de sus pares y del público en general otro aspecto que permite incrementar el CS, Las OSC obligatoriamente trabajan en estos ejes para incrementar de manera positiva su CS, si aceptamos el hecho de que las organizaciones del tercer sector contribuyen a la construcción de redes de cooperación, promueven la defensa

de derechos, trabajan en los vínculos de confianza social es indudable que son generadores de capital social.

Modelos para la evaluación del Capital social

¿Cómo se mide el capital social y cuáles son sus variables e indicadores para su medición? El Capital Social es una definición bastante compleja que incluye varias variables y componentes (Álvarez, 2015), de acuerdo con Brunie (2009 citado por Álvarez (2015) se reconoce tres perspectivas 1) Racional; 2) Colectiva y finalmente la perspectiva garantizada. A continuación, se presenta un resumen de las diferencias conceptuales existente entre las tres perspectivas desde las cuales se puede evaluar al capital social según Brunie (2009):

Tabla No. 1 *Perspectivas del Capital Social*

Autor	Perspectiva relacional	Perspectiva colectiva	Perspectiva garantizada	
Brunie (2009)	Nivel de manifestación dentro de la vida social	Redes de grupos individuales u organizaciones.	Pequeño, relativamente homogéneo y en grupos exclusivos. La calidad de las relaciones entre los miembros del grupo.	El capital social es un atributo individual.
	Dimensión que enfatiza	Recursos embebidos en redes sociales personales, las cuales proveen los recursos.	La densidad de las interacciones.	Actitudes individuales y predisposiciones hacia otros y a veces normas sociales institucionales.
	Núcleo central del proceso	Acceso y habilidad diferencial para movilizar los recursos valorados vía movilización de contactos sociales.	El capital social se define en relación de su función como factores que facilitan la cooperación: redes de trabajo, normas y reciprocidad y la fortaleza de la confianza.	Confianza generalizada que influye en la forma en que las personas se relacionan entre sí.
	Utilidad	Actividades primarias para beneficio de actores (individuales o corporativos).	Actividades grupales específicas que no pueden ser valoradas de forma individual (acciones colectivas); pero las características del capital social permiten el beneficio colectivo.	Bienes sociales que unen a la sociedad y promueven un comportamiento cívico.

Fungibilidad a través del campo de acción o dominio	Limitada, debido a que el valor de uso de los recursos y las características de la red son asuntos o cuestiones específicas.	Limitado a actividades que requieren vías similares de expectativas a las de una organización.	Fungible.
--	--	--	-----------

Fuente: Adaptado de Brunie (2009) citado por Álvarez, (2015).

Otros modelos propuestos para la medición del capital social (CS) son los propuestos por Leana y Van Buren (1999) y Nahapiet y Ghoshal (1998) (Véase Tabla No. 3)

Tabla No. 2 Modelo según Leana y Van Buren (1999) y Nahapiet y Ghoshal (1998)

Autor	Variables	Descripción
Leana y Van Buren (1999)	Asociabilidad	Orientación de los miembros por los intereses colectivos de la organización.
	Confianza mutua	Alta confianza entre los miembros se refleja en miembros más comprometidos
Nahapiet y Ghoshal (1998)	Dimensión relacional	Nivel de confianza de los individuos con la organización, un alto nivel de CS también representa un alto nivel de confianza.
	Dimensión cognitiva	Leguaje común entre los miembros, los intereses colectivos deben prevalecer sobre los personales (asociabilidad), de esta manera las ideas y conocimientos se transmiten en beneficio de la organización.
	Dimensión estructural	Se refiere al nivel de conexión de los miembros de la organización entre ellos y de qué manera pueden acceder al CS de otros (redes)

Fuente: (Mujika, et al. 2010) Manual para la autoevaluación del capital social en las organizaciones
Elaborado por: Autor

En el **Anexo No. 1** se presenta el modelo de evaluación para Capital Social como un instrumento de evaluación para medir la relación de este elemento en el desempeño de la organización, este modelo ha sido tomado del “Manual para la autoevaluación del capital social en las organizaciones” de Mujika *et al.*, (2010) de la Universidad de Deusto, que es un proyecto que nace de Robert Putnam junto con John F. Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard y promueve la medición del CS dentro de organizaciones que trabajan para la comunidad.

El diagrama que se presenta en este anexo (**Véase Anexo No. 1**) es un instrumento que recoge las teorías abordadas en el presente trabajo de investigación, es decir; se sustenta en hechos teóricos importantes y ayudará a identificar los elementos más fuertes y débiles de una organización en cuanto al CS, para que a su vez se tenga una base de como incrementar el valor de este elemento y que el desempeño de la organización sea más eficiente.

Capital Humano

La importancia del Capital Humano es indudable, se considera la piedra angular de la economía del conocimiento en la que operan las organizaciones (Madrigal, 2009). Para efectos de la investigación a continuación se recoge algunas definiciones importantes respecto al tema (**Véase Tabla No. 3**)

Tabla No. 3 *Conceptos de Capital Humano*

AUTOR	CONCEPTO
Vásquez Ordás, Fernández Sánchez y Montes Peón (1998)	Es el recurso intangible, parte de los conocimientos adquiridos que hace que la productividad de una persona incremente, este conocimiento se adquiere, se desarrolla y acumula a lo largo de su vida, instrucción académica y su trayectoria laboral (empleos), así como las cualidades individuales como la reputación, lealtad, polivalencia, entre otras.
Mantilla (2004)	Se refiere al CH como al saber cómo, capacidades, habilidades y experticia de los integrantes de una organización.
Becker (2002)	Es la formación, inversión realizada en incrementar el conocimiento que hace que la productividad incremente dentro de la organización.
Ordoñez (2003)	Conjunto de recursos intangibles de los integrantes de una organización que se refiere principalmente a la habilidad mental y actitudes.
Marimuthu & Arokiasamy & Ismail (2009)	Procesos de formación, educación, instrucciones profesionales, con el afán de potenciar las capacidades, destrezas, valores, para incrementar el desempeño de los integrantes de la organización.
Becker (1962)	La suma de la inversión en educación, formación que tiene su efecto en la productividad dentro de la organización
Cabrillo (1996)	Conocimientos y formación profesional que tiene una persona, y de ello depende su capacidad en el trabajo y la manera de generar ingresos
Sandoval & Hernández (2018)	Inventario de conocimientos y habilidades que acumula el ser humano para beneficio individual y colectivo

Borrás-Atiénzar &
CamposChaurero,
2018

El capital humano se integra de elementos intangibles que se originan en el conocimiento, los valores, habilidades y actitudes de las personas

Fuente: Elaboración del Autor

En síntesis, los hallazgos de la literatura concluyen en que CH es el conjunto de conocimiento, valores, experiencia y habilidades que se adquieren a lo largo de la vida de manera innata o con formación y/o capacitación, con el ánimo de mejorar el desempeño y productividad de las organizaciones.

Capital Humano en las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

El componente de CH cumple un rol fundamental dentro del cumplimiento de los objetivos de las OSC, este tipo de organizaciones permiten que las personas reclamen sus derechos además de proporcionar otros servicios que permiten la formulación de políticas públicas. Una organización inteligente es aquella que ante un entorno complejo y cambiante toma decisiones rápidamente, asegurando que estas decisiones se tomen en base al máximo nivel de conocimiento disponible dentro de la organización (Caligari, 2006).

Modelos e indicadores para la medición del Capital Humano (CH)

Para impulsar el valor y optimizar la variable desempeño de la organización, el Capital Humano CH, es un activo que se debe aprovechar sin lugar a dudas (Lockwood, 2006). La literatura para medición de Capital Humano es amplia, a continuación, se presenta una tabla que recopila las variables que considera la evaluación del CH según algunos modelos hechos por Moreno-López, Gustavo A. 1; Londoño-Montoya, Erika M. 2; Gómez-Bayona, Ledy T. 3; Becerra, Miguel A (2017) en su artículo denominado *Sistema experto difuso para la medición del capital humano en instituciones de educación superior en Colombia:*

Tabla No. 4 Modelos para la medición del Capital Humano

Modelo	Autor y año	Variabes del CH
<i>Modelo del Canadian Imperial Bank</i>	Saint Onge, 1996	- Aprendizaje individual - Aprendizaje en equipo - Aprendizaje organizacional - Aprendizaje de clientes
<i>Intangible Assets Monitor</i>	Sveiby, 2000	Competencias de las personas: planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones, considerando aspectos como la educación, experiencia, “know how”, conocimientos, habilidades y actitudes
<i>Modelo Intellectus</i>	IADE, 2011	Actitudes y contrato psicológico (ACP) Orientación al cliente (OC). Creación de valor (CV). Conocimiento del negocio (CN) Motivación (M). Desarrollo personal (D) Trabajo en equipo (TE). Compromiso – Sentimiento de pertenencia (COM)

Elaborado por: Adaptado de Moreno et al., (2017) / Gallego & Naranjo (2020)

Fuente: (Moreno *et al.*, 2017) & (Gallego & Naranjo 2020)

Gallego & Naranjo, 2020, señala que en su mayoría las teorías abordadas recogen de manera recurrente que para medir el capital humano se requiere de elementos como el 1) Conocimiento, 2) Valores compartidos, 3) Competencias laborales, y 4) Características demográficas (perfil) del personal, existe una amplia teoría respecto al tema sin embargo se ha tratado de recoger afirmaciones de autores importantes. Dicho esto, en el **Anexo No. 2** se presenta un “Diagrama de evaluación de Capital Humano (CH)”.

Organizaciones de la Sociedad Civil

Orígenes y Contexto

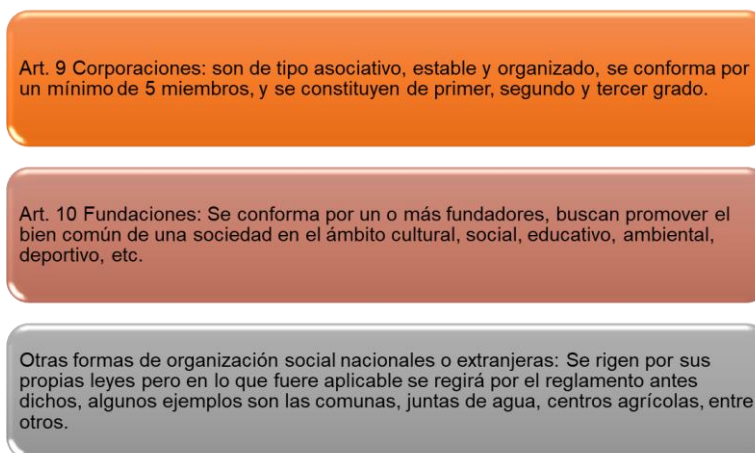
El apareamiento del concepto de sociedad civil se da a partir de la década de los ochenta, durante la crisis del “estado de bienestar” que puso de manifiesto las dificultades de los gobiernos locales para el sostenimiento perdurable de los compromisos sociales

adquiridos (Juaneda, González y Marcuello, 2013). El tercer sector que incluye a las OSC no es un concepto nuevo (Cruz, 2008), décadas atrás comenzaron a ser relevante en la introducción con temas microempresas, derechos humanos, medio ambiente, gestión y administración institucional (Chiriboga, M. 2014).

El término de OSC hace referencia al conjunto de personas (ciudadanos) que de forma colectiva toman decisiones en el ámbito público fuera de las estructuras gubernamentales y privadas, refiriéndose a ese espacio social organizado de forma voluntaria e independiente que nada tiene que ver con el estado, pero si se rigen con un orden legal y reglas en común, para expresar intereses, ideas, pasiones que consigan objetivos en común. El rol que la sociedad civil desde los movimientos sociales (OSC) y las ONG cumple en el Ecuador un rol importante, sin embargo; su sostenibilidad muchas veces se ve sometida por su dificultad de mantenerse en el tiempo y la pandemia del COVID sin duda a complicado la situación para este tipo de organizaciones. La sostenibilidad es un ejercicio permanente de este tipo de instituciones con el ánimo de proteger los derechos sociales (Grupo Faro, 2019).

El Reglamento para el Otorgamiento de Personalidad Jurídica a la Organizaciones Sociales del Decreto No. 193 que sustituye al Decreto No. 16 y No. 739, regula, simplifica y racionaliza los requisitos para la otorgación de personería jurídica de una organización civil. Según el artículo 4 de este reglamento los tipos de organizaciones con capacidad civil de contratar pueden constituir los siguientes tipos de organizaciones sin fines de lucro:

Figura 3 Tipos de organizaciones civiles



Fuente: Reglamento Personalidad Jurídica Organizaciones Sociales, Decreto No. 193 (2017)

En el marco de la constitución del año 2008 con su orientación del “Buen Vivir” y con su visión de inclusión de todos los sectores sociales, varias organizaciones ONG participaron de la elaboración y aprobación de la nueva Constitución, que garantiza derechos políticos, sociales, económicos, culturales y los de la naturaleza, principalmente los derechos de participación, educación, salud, alimentación, seguridad social y agua de todos los habitantes ecuatorianos, sin embargo; la ONG muchas de las veces se han visto opacadas dada que la nueva constitución permite que el gobierno también ejecute programas y proyectos relacionados con el desarrollo social y productivo y en algunos casos son vistas como oposición con políticas del gobierno en cuanto a temas derechos humanos, derechos de la mujer, naturaleza, entre otros.

Entendido el contexto de las OSC, en la presente investigación se menciona sus ámbitos de acción y su relación con diferentes actores sociales:

La sociedad civil y el Estado. - La Sociedad Civil cumple tres funciones fundamentales en cuanto a su relación con el Estado: en primer lugar, como promotora de la protesta, del desarrollo, de la economía social y de la opinión pública; en segundo lugar, como un complemento de las actividades en el ámbito social que realiza el Estado por propia

competencia otorgada por los ciudadanos y, finalmente, es generadora del cambio social y la visión del desarrollo de los pueblos (Cueva, G. 2017).

La sociedad civil y el sector privado.- Desde la perspectiva de Piero citado por (Cueva, G. 2017) la sociedad civil cumple un rol fundamental dentro de sociedad y su desarrollo, el Estado no es el único ente encargado de luchar contra la pobreza, en este aspecto el sector privado puede cumplir un rol protagónico, actores de la sociedad civil tales como ONG, grupos religiosos, intelectuales públicos, académicos, entre otros tienen una participación activa en la erradicación de la pobreza a largo plazo.

Un claro ejemplo es que con el fin de cumplir los objetivos de la agenda 2030 en el año 2019 sectores estratégicos como el gobierno, sector privado, la academia, sociedad civil y cooperación institucional se comprometieron para trabajar en acciones que construya un país igualitario, próspero y sostenible, sumando esfuerzos para cumplir las metas esperadas en sostenibilidad al borde de cuestiones políticas.

La sociedad civil y la academia. - La sociedad civil y la academia buscan promover y articular los saberes académicos con los de la sociedad civil y la comunidad, en este sentido la academia busca la producción de la educación superior, entendida como “bien público”. En el caso de las OSC, se trata de favorecer una diversidad de resultados y “productos” que buscan fortalecer valores como la democracia, la justicia, el bienestar y todas las distintas condiciones necesarias para el desarrollo de un pueblo (Salazar, H. y Paredes, M., 2017).

OSC y su relación con el Capital Humano y Capital Social

Capital Humano CH y Capital Social CS han sido dos términos muy controvertidos a lo largo del tiempo, un estudio de correlaciones muestra la interrelación entre el Capital Humano y cualquiera de las dimensiones de Capital Social tanto desde un punto de vista

teórico como empírico, llegando a la conclusión que el Capital Social incide en la dotación del Capital Humano y la inversión en Capital Humano influye en la acumulación de redes de relaciones o Capital Social mostrando una asociación fuerte entre ambas (Membiela & Pena & Sánchez, 2019), esta relación apunta a esta interrelación tiene su vínculo dentro del DI, relaciones que sean de orden cooperativo, igualitario y con confianza— afectan el desempeño de las instituciones, Millán, René, & Gordon, Sara. (2004)

Desempeño

La Agenda 2030 ha determinado como uno de los retos importantes lograr que los ODS sean tomados como compromisos no únicamente por los gobiernos nacionales, sino por las autoridades locales, empresas y, crucialmente, por la sociedad en general, en especialmente la sociedad civil organizada por ser defensoras de derechos de interés colectivo. Sin embargo, no basta con la intención de contribuir con los ODS se requiere una guía clara (García Varela y Borja Segade, 2017). Para que la labor de cada OSC contribuya de manera significativa es necesario clarificar cómo se vincula su trabajo con los derechos humanos o con el desarrollo sostenible, adoptar compromisos claros para avanzar en su realización y actuar de manera coherente con las metas adoptadas (PNUD, 2019), adicionalmente realizar un diagnóstico y evaluación de las personas y de la OSC de que las cosas se están haciendo bien, en la dirección deseada. Son pocas las OSC que aplican herramientas para tratar sus operaciones y mejorar su desempeño y su competencia (Vega, *et al.*, 2019).

Toda organización, incluso las OSC deben de realizar evaluaciones de desempeño habitualmente, ya que a través de éstas pueden mejorar su desempeño organizacional (Guerra, 2007). Una evaluación de impacto debe seguir ciertos pasos en común: 1) definición de los objetivos, alcances y preguntas de la evaluación; 2) selección de la muestra, 3)

recolección de datos, y 4) análisis y divulgación de los resultados (Navarro et al., 2006; Gertler et al., 2011). Vega *et al.*, (2019) en su artículo denominado “Modelo para el mejoramiento del desempeño organizacional para una organización de la sociedad civil” luego de un estudio profundo y comparativo de modelos de mejoramiento de desempeño existentes en la literatura actual, diseña y propone un modelo para aplicar en las OSC.

Los modelos analizados fueron: ISO9000 que es la base de los demás modelos analizados, el modelo Premio Deming, MNCMyPE, Malcom Baldrige y EFQM, además de un estudio de caso de una OSC, dado este análisis concluye en que los elementos para un diagnóstico y evaluación de desempeño organizacional eficiente son 1) Clientes; 2) Plan Estratégico; 3) Innovación; 4) Alianzas estratégicas; 5) Cultura Organizacional; 6) Liderazgo transformacional; 7) Gestión del conocimiento; 8) Interrelaciones personales positivas; 9) Trabajo en equipo de alto rendimiento; 10) Medición y análisis de indicadores; 11) Propuestas de mejora; 12) Estandarización; 13) Resultados de la salud financiera; y 14) Valor compartido (**Véase Anexo No. 3**).

Estado del arte

El estudio del Capital Social (CS) y Capital Humano (CH) ha sido objeto de investigaciones a lo largo del tiempo, desde su conceptualización, hasta la manera en que estos se miden han ido evolucionando y mejorando. Las Organizaciones Sociales y la comunidad científica se han dado cuenta de la importancia de estudiar estos conceptos versátiles que, bien ejecutados y gestionados, arrojan resultados eficientes y precisos de cómo funcionan las distintas dinámicas de interacción que conforman a las Organizaciones de la Sociedad Civil para poder llegar a sostenerse en su entorno. Asimismo, el desempeño institucional viene de la mano de estos dos ejes importantes, ya que al evaluar este último, y por medio de modelos de evaluación, se pueden presentar resultados valiosos que a mediano

– largo plazo permitirá en el Tercer Sector a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) tomar decisiones más eficientes, tener una estructura organizacional y mejorar la calidad de la gestión del CS y CH con el fin de brindar mejores servicios a la sociedad en cuanto refiere a su ámbito de acción.

Un primer estudio relacionado al tema es el realizado en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez - México, elaborado por Rodríguez y Quintero (2018), en el cual se presenta un enfoque cualitativo donde se abordó directamente a 10 líderes de las organizaciones de la sociedad Civil (OSC) por medio de entrevistas semiestructuradas con el fin de conocer sus estrategias en la construcción de Capital Social (CS). Los resultados indican que estos líderes plantean sus estrategias dependiendo de los actores con quienes se relacionan y logran tener un mayor acercamiento. De esta manera, se observa que en una gestión interna los líderes toman las decisiones importantes y coadyuvan a resolver conflictos internos con su CH. Su gestión externa comprende la construcción de redes de confianza con otros agentes sociales que conforman al CS y esta se da a través del intercambio de información valiosa y la formación de redes de intereses mutuos. En cuanto a su ámbito de acción se determinó que por medio de voluntariado, capacitación y difusión de información generan confianza en su comunidad.

Cruz (2008), en el Primer Congreso del Tercer Sector de Cataluña, resalta la importancia de estudiar al capital social como una forma de fortalecer y garantizar la sostenibilidad de las OSC. Hace primero hincapié en reconocer el objeto de acción en el Tercer Sector haciendo referencia a las organizaciones no lucrativas, como asociaciones y fundaciones. En su análisis señala que la construcción de un capital social positivo coadyuva en el fortalecimiento de la gestión y desempeño en este tipo de organizaciones. Resalta que atributos como, fortalecimiento o replicabilidad, reforzar la cohesión social, el ser reconocidos en su exosistema y mesosistema y finalmente a potenciar el diseño de mejores

políticas sociales públicas, son dependientes de que exista un capital social fuerte y que garantice su sostenibilidad en el tiempo (Cruz, 2008). Sembrando este precedente podemos decir que a futuro las Organizaciones Sociales serán más partícipes de una sociedad cada vez más versátil y que demanda innovación en la gestión del Capital social.

Finalmente, el estudio realizado por Zenck, *et al.* (2019) describe las relaciones personales, estrategias de vinculación y normas de confianza y cooperación de una fundación (objeto de estudio). Deja clara la importancia de una acumulación de capital social que aporte valor a la organización, donde exista sinergia de elementos como la confianza, normas de cooperación y redes de compromiso de acuerdo al concepto de Putnam, de no ser así una OSC en medio de una crisis de cualquier índole es casi improbable que se mantenga, entonces potenciar estos elementos además de fortalecer su relación con el estado hace posible que las OSC tengan un impacto positivo en la sociedad, a través de la propuesta de políticas públicas, redes de emprendimiento con ello la reinserción laboral entre otros aspectos Zenck *et al.* (2019).

Objetivos

Objetivo General

Analizar y describir las relaciones, redes y estrategias de vinculación, normas de confianza y cooperación de la fundación CL cuyo ámbito de acción obedece al objetivo de desarrollo sostenible #10, como elementos distintivos del capital social y 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 L, seleccionada para el caso de estudio.
2. Analizar la influencia del Capital Social desarrollado, dimensionando su contribución al desarrollo 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

Tipo de estudio

La presente investigación tiene un alcance descriptivo - correlacional a través de la selección de un caso de estudio. El tipo de estudio de caso permite, mediante técnicas de observación, recuperación de la información y su registro, crear un modelo según la información obtenida; (Morán, 2010). Un estudio de caso permite registrar y describir la conducta de los individuos que son parte del fenómeno estudiado en su estado original, los datos que se obtienen de estudio parten de una realidad (López, 2013). Éste estudio tiene un enfoque mixto y pretende conocer las relaciones del capital social CS y capital humano y la influencia que ejercen estos dos elementos sobre el desempeño de las OSC.

El enfoque mixto arroja datos cuantitativos y cualitativos, permite la triangulación de la recolección, análisis y vinculación de datos para encontrar una interpretación amplia del fenómeno investigado (Guelmes y Nieto, 2015), con el ánimo de proponer un modelo de gestión de CH que permita inferir resultados sobre otras OSC.

Unidad de análisis

La OSC seleccionada para el caso de estudio pertenece a la ciudad de Loja y durante la investigación se la denominará como fundación CL, constituida en 1984 mediante acuerdo ministerial. Es una organización sin fines de lucro que inclina su gestión hacia el ODS número 10, que refiere a la reducción de la desigualdad entre países y dentro de ellos (UN, 2020). Pertenece a la base de datos SUIOS (Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales), los criterios para la selección de la OSC fueron: 1) Tenga más de 10 años de experiencia 2) Se encuentre inscrita en el SUIOS 3) La estructura de la organización que cuente con: junta directiva, personal administrativo, voluntarios y técnicos, docentes o terapeutas 4) Su ámbito de acción pertenece a un sector específico de interés del investigador en la defensa de derechos.

Muestra

Para el caso de estudio se optó por una muestra no probabilística aleatoria de selección por conveniencia de acuerdo a los parámetros fijados previamente dentro del clúster de interés del investigador en este caso el Objetivo de Desarrollo sostenible No. 10 metas 2, 3, y 4, y que además tengan la predisposición de participar de la investigación y dar acceso a la información requerida previo a un primer acercamiento teniendo en consideración el contexto y la situación actual que atraviesa el país y el mundo por la pandemia suscitada y bajo la cual se está realizando la investigación, los sujetos informantes a los cuales se les aplicó la encuesta pertenecen a la OSC seleccionada dentro de los siguientes puestos: Junta directiva, personal administrativo, voluntarios y técnicos, docentes o terapeutas

La investigación cumple principios de confidencialidad de los sujetos informantes y de la organización que para efectos de estudio ha sido denominada FL.

Herramientas

Las técnicas de recolección de datos son el análisis documental, la encuesta de percepción que incluye escala de Likert y una entrevista semiestructurada al director de la OSC seleccionada, la encuesta aplicada está inspirada en el cuestionario desarrollado por la Universidad de Deusto (España) y adaptada a los modelos iniciales de operacionalización presentados en el Anexo No. 1 y 2 de este documento dada la revisión literaria de la presente investigación que permitió identificar las variables y dimensiones que permitan dar solución al objeto de estudio. Adicionalmente se realizaron entrevistas a expertos y análisis documental de la OSC tales como informes, estatutos, redes sociales, otros. Asimismo, el modelo de la carta enviada a la OSC invitando a su participación en el estudio se encuentra en el **Anexo No. 9**

De esta forma a continuación se puede evidenciar la distribución de las técnicas y herramientas para su entendimiento: Tabla No.5:

Tabla No. 5 Técnicas y Herramientas de Investigación

TÉCNICA	HERRAMIENTA	FUENTES DE INFORMACIÓN/ SUJETOS INFORMANTES
Análisis documental	Matriz/análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Web institucional • Documentos en sitios web • Material audiovisual • Informes institucionales
Entrevista a Líder de la organización	Entrevista semiestructurada	<ul style="list-style-type: none"> • Director Ejecutivo de Fundación FL
Encuesta	Encuesta de percepciones OSC (escala Likert)	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativos • Voluntarios/ practicantes • Voluntarios beneficiarios de los servicios sin remuneración • Junta Directiva • Técnicos/Docente/Terapista

Fuente: Elaborado por el Autor

Análisis de datos y tratamiento de la información

Para el análisis y operacionalización de variables se consideró los modelos de evaluación iniciales con las dimensiones expuestas en el Anexo No. 1, 2 y 3 del que se desprende una categorización y conceptualización (**Ver tabla No. 6**) que más adelante permite dar sentido a los resultados de las herramientas aplicadas que recogen hechos significativos de las variables (Capital Social y Capital Humano) sujetas a análisis en el presente estudio enfocándolos al desempeño de las OSC. Para el tratamiento de la información se utilizó SPSS para análisis estadísticos de correlación de las variables de CS y CH a fin de determinar cómo estas inciden en DO, también se utilizó la herramienta Excel para el tratamiento, depuración y normalización de la data, así como el análisis de tipo descriptivo de las variables involucradas para el presente estudio.

Tabla No. 6 Variables y dimensiones para operacionalización

CS	CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS
Redes sociales Internas y externas	Todas aquellas redes formales e informales que haya formado la OSC a través de conexiones, vínculos, que se hayan formalizado legalmente a través de reconocimiento gubernamental o un contrato formal (Healy, 2002).	<ul style="list-style-type: none"> • RS.1 Cantidad de relaciones • RS.2. Calidad de relaciones • RS.3 Frecuencia de las relaciones profesionales • RS.4 Frecuencia de las relaciones personales. • RS.5 Cooperación • RS.6 Participación • RS.7 Alianzas
Relaciones Personales	Las personas interactúan con fuertes lazos que les permite compartir y experimentar en nuevos entornos. Para esto deben existir intereses compartidos ya que en estas relaciones las personas conocen más el uno del otro (Siegler, 2006).	<ul style="list-style-type: none"> • RP.1 Flujo de información y comunicación interna y externa • RP.2 Conocimientos profesionales y capacitaciones • RP.3 Valores, actitudes y conductas personales • RP.4 Bienestar y confianza social en el entorno
Confianza Generalizada	Es un concepto clave para el estudio del capital social, a pesar de no ser capital social, tiene la capacidad de generar recursos de capital social si logra crear obligaciones de reciprocidad en las acciones, es decir, obtener favores a cambio de favores (Bjørnskov, 2006). Dentro de una OSC están los diferentes tipos de colaboradores, beneficiarios, voluntarios y personal administrativo. Además, se toma en cuenta los valores de la OSC (Bjørnskov,	<ul style="list-style-type: none"> • C.1 Nivel de confianza • C.2 Cultura organizacional (visión compartida, lenguaje, historia) • C.3 Eficacia en integración de ideas • C.4 Reciprocidad en las acciones • C.5 Normas de cooperación

y Confianza en la OSC	2006).	
Compromiso cívico	Proceso social realizado por grupos de personas que comparten necesidades, problemas o interés en un mismo lugar. Identificando los problemas y realizando acciones para atenderlos (Siegler, 2006).	<ul style="list-style-type: none"> • CC.1 Participación en la comunidad <ul style="list-style-type: none"> ○ CC.1.1 Nivel de asociación ○ CC.1.2 Nivel de compromiso
CH	CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS
Estructura y Conocimiento	Procesos estructurados que dan cuenta de la estructura organizacional de la OSC. El perfil de la organización demuestra el nivel y la calidad del capital humano; esto tiene influencia en la rotación del personal considerando los procesos de reclutamiento (Gallego y Naranjo, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> • EC.1 Estructura de la Organización • EC.2 Nivel educativo • EC.3 Valores compartidos • EC.4 Rotación de los colaboradores
Capacidades desarrolladas	Es vital que en el caso de las OSC los colaboradores de sus diferentes áreas cuenten con los conocimientos y habilidades afines a los objetivos de la organización de esta manera generan estrategias para potenciar la calidad de sus servicios y número de beneficiarios (Lockwood, 2006).	<ul style="list-style-type: none"> • CD.1 Direccionamiento estratégico (misión, visión y valores institucionales) • CD.2 Inversión en formación en el puesto de trabajo (Capacitaciones) • CD.3 Creatividad e innovación • CD.4 Habilidades y capacidades de los trabajadores
Motivación del personal	El reconocimiento del colaborador tiene efecto directo en el desarrollo de sus funciones y la actitud que estos toman al gestionar sus labores; se genera un sentido de pertenencia (Gallego y Naranjo, 2020).	<ul style="list-style-type: none"> • MP.1 Motivación Organizacional • MP.2 Liderazgo • MP.3 Clima Organizacional • MP.4 Satisfacción Organizacional
DI	CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS
Modelo AIO	Analiza a profundidad la motivación organizacional, la capacidad organizacional y la comprensión de esta con su entorno externo e interno, para comprender las acciones que tienen impacto en el DI de la OSC (Merizalde & Montero, 2014).	<ul style="list-style-type: none"> • M.1 Comprensión del entorno externo de la organización • M2. Determinación de la motivación organizacional • M4. Examen de la capacidad organizacional

Fuente: Elaboración Equipo Semilleros 2020-2021

Resultados

Mediante las técnicas de recolección de datos antes mencionadas se pudo obtener información cualitativa y cuantitativa que posteriormente permitió analizar los resultados y los conceptos mencionados durante el marco conceptual.

La organización partícipe del estudio se encuentra activa hace 36 años y fue aprobada mediante acuerdo 243 del Ministerio de Bienestar Social, constituyéndose el 18 de noviembre de 1984. Es una organización sin fines de lucro que se crea a partir de objetivos en común

direccionando su acción colectiva a promover oportunidades y espacios reales para el desarrollo integral de la juventud (Web Institucional, 2020). Cuenta con múltiples mecanismos de intervención y distintos niveles de interacción entre sí. En algunos casos las intervenciones llegan directamente al beneficiario, en otros se trabaja a nivel de comunidad.

La organización obedece a 5 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible: 3, 5, 10, 16 y 17 centrandolo el estudio de caso al objetivo 10 representado en la siguiente tabla:

Tabla No. 7 ODS y metas alineados a la organización

ODS	METAS
Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países	<ul style="list-style-type: none"> • 10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición • 10.3 Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto • 10.4 Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad

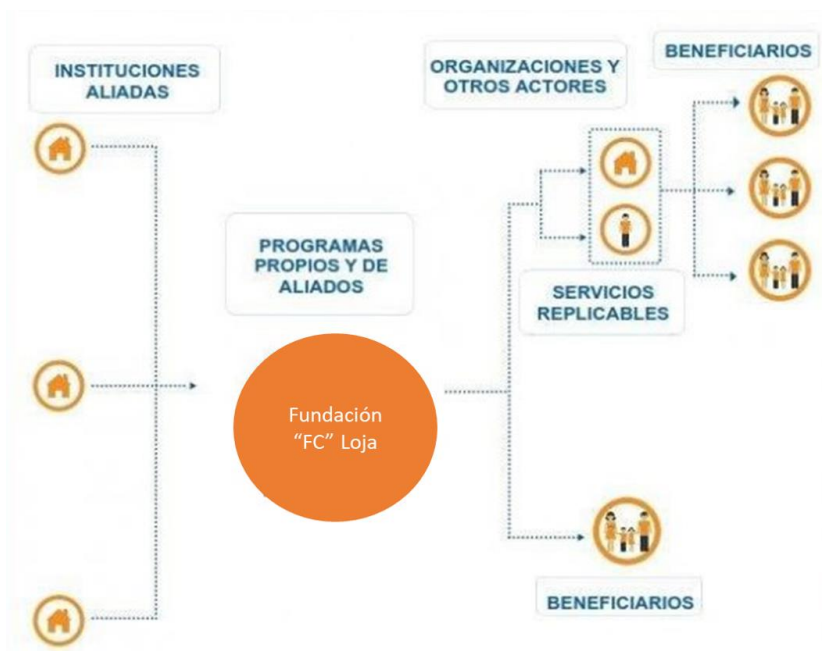
Fuente: Naciones Unidas (2020).

Para la fundación todas las intervenciones se orientan a mejorar las capacidades y desarrollar competencias, a nivel individual o comunitario y así contribuir a mejoras en la calidad de vida de manera responsable y sostenible.

Los programas y proyectos encajan en tres ejes de acción: educación y formación, emprendimiento, sociedad civil y desarrollo comunitario. Se enfoca en la educación y la formación como la mejor estrategia para involucrar y empoderar a los beneficiarios en su desarrollo y mejoramiento de su calidad de vida promoviendo procesos de formación ciudadana, educación en liderazgo, valores cívicos, capacitación en los valores éticos de la democracia, en el marco de la igualdad de género y la no discriminación. El anexo No. 4 presentan la misión, visión y valores institucionales que ayudarán a comprender la cultura organizacional de la fundación.

Actualmente cuentan con un modelo de gestión e intervención que busca incrementar el impacto a través de aliados y organizaciones sociales, representado en la figura No. 4 continuación:

Figura No. 4 Modelo de gestión e intervención de Fundación FL



Fuente: Adaptado de Web Institucional, 2020, elaborado por el Autor

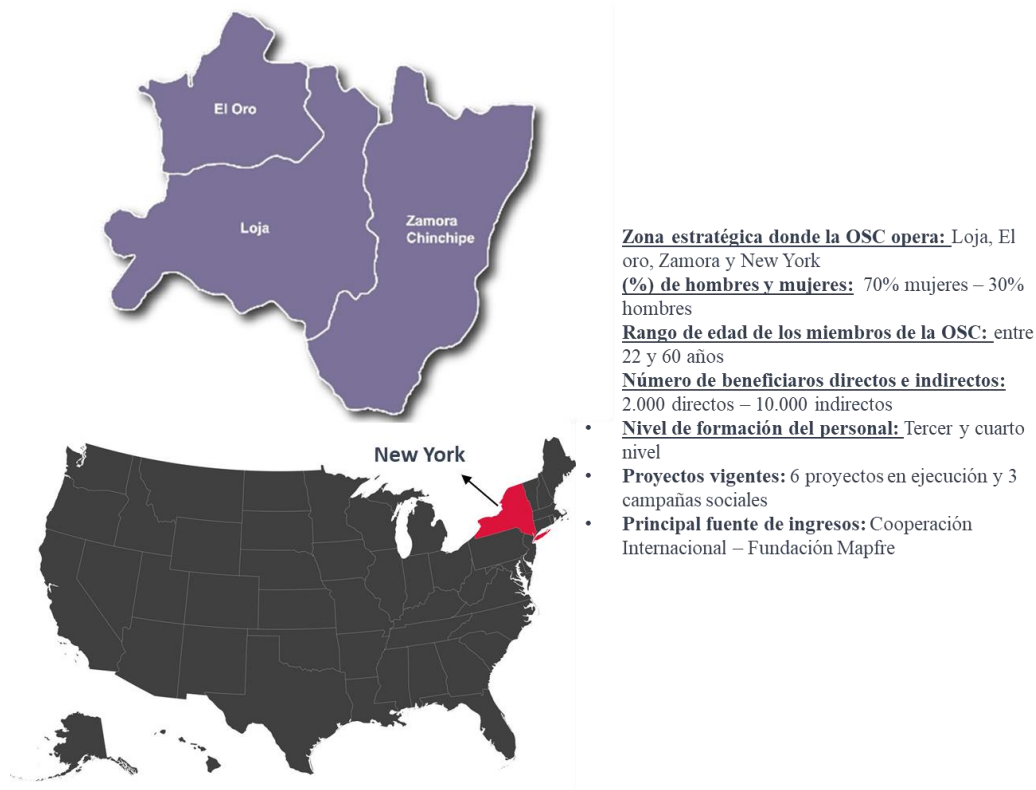
Ya que la organización direcciona su gestión al logro de proyectos que son ejecutados a mediano – largo plazo, no cuentan con personal ni voluntariado fijo, sin embargo, su accionar les ha permitido intervenir en distintos campos al mismo tiempo donde se considera a la junta directiva conformada por 5 personas como los líderes/dirigentes de la OSC y su acción colectiva.

Actualmente FC cuenta con 6 proyectos en ejecución y conducen 3 campañas sociales que se pueden apreciar en el **Anexo No. 13**

La incidencia de la organización es de alto impacto considerando que son alrededor de 2.000 beneficiarios directos y más de 10.000 beneficiarios indirectos. Cuentan con personal calificado para sus proyectos que alcanzan un nivel de formación de tercer y cuarto nivel de

estudios. Los Derechos Humanos, la Igualdad de Género, la promoción de Vínculos Solidarios y la especial atención a la juventud se han convertido en enfoques y temáticas transversales de intervención para el período 2019-2022, cuyas principales líneas de actuación integradas son las provincias de Loja, Zamora y El Oro, visibles en la Figura #.

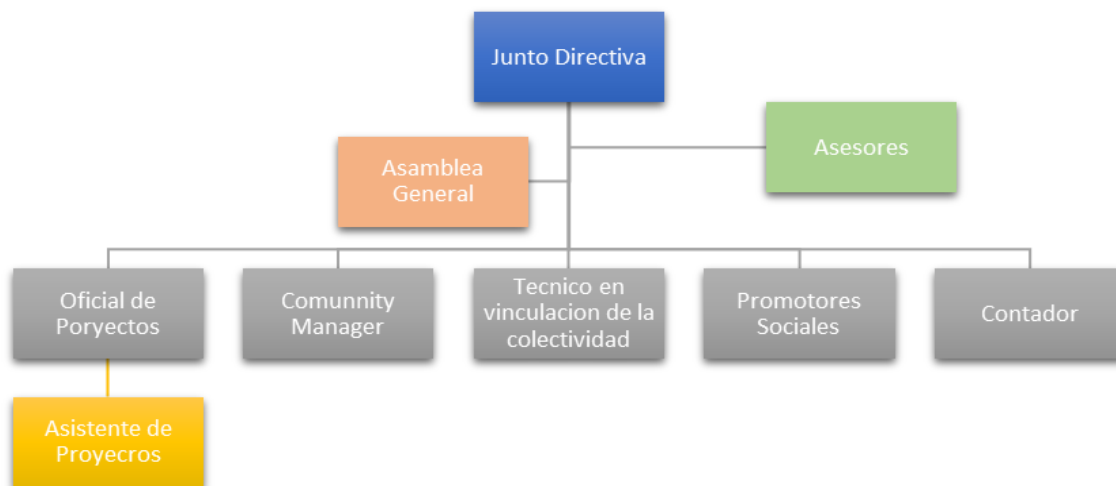
Figura No. 5 Incidencia de la gestión estratégica de la OSC



Fuente: Elaboración propia

La condición organizacional la fundación cuenta con 3 líneas de estructura orgánica. La primera es una junta directiva que la integra un presidente, vicepresidente, coordinador y dos vocales, en segunda línea esta la asamblea general integrada por 14 personas de la fundación y finalmente un equipo técnico que lo preside una oficial de proyectos una asistente de proyectos, una *community manager*, una técnica en vinculación con la colectividad, promotores sociales, una contadora y un equipo de asesores, representados en el siguiente organigrama.

Figura No. 6 Organigrama organizacional



Fuente: Director Ejecutivo, comunicación personal, octubre 2020, elaborado por Autor

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

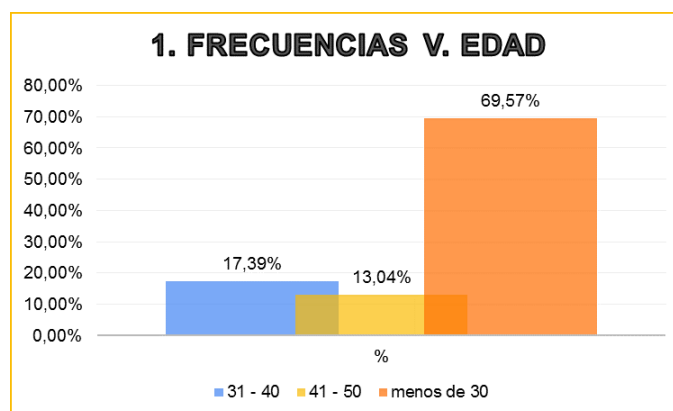
Se describen a continuación las dinámicas de vinculación de la gestión del talento humano y su incidencia en el desarrollo de capital social, y cómo han logrado la acumulación del mismo dentro de su organización. Con la ayuda del Director Ejecutivo se pretende describir los elementos fundamentales de las dimensiones comprendidas entre CH y CS y su correlación. Considerando el estado actual de la pandemia se propuso una reunión por medio de la herramienta *zoom* para obtener resultados que proporcionen y aporten información confiable sobre el estado actual de la OSC. Por otra parte, se aplicó un cuestionario semiestructurado y adaptado de la universidad de Deusto a 23 sujetos informantes que forman parte del equipo técnico-administrativo de la organización.

Tabla No. 8 Miembros encuestados

V. Cargo	Frecuencia	%
Administrativos	1	4,35%
Junta Directiva	4	17,39%
Producción Radio - Miembro de la Fundación	2	8,70%
Técnicos / Docentes / Terapistas	16	69,57%
Total general	23	100,00%

Elaborado por: Autor

De los individuos encuestados el 60.87% corresponden al género femenino y el 39.13% al género masculino, mayoritariamente los encuestados tienen menos de 30 años lo que representa el 69.57% de los individuos analizados.

Figura No. 7

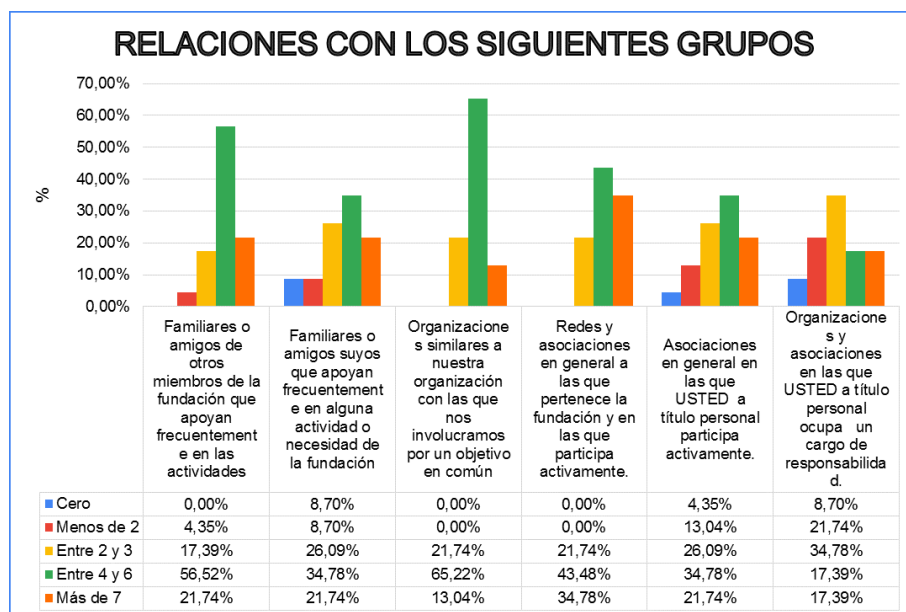
Fuente: Encuesta sujetos informantes

Elementos del Capital Social

El término de Capital Social analizado en el presente apartado, se mide a través de indicadores indirectos dado que no es observable directamente; para medir el concepto se ha considerado las siguientes variables 1) Redes Sociales Internas y Externas 2) Relaciones personales 3) Confianza generalizada y confianza en la OSC y 4) Compromiso Cívico, que fueron medidas a través de la aplicación de un entrevista semiestructurado y una encuesta de escalas de tipo cualitativa (medida a través de porcentajes) a un conjunto de respuestas ordenadas de acuerdo a un criterio.

Redes Sociales Internas y Externas (CS)

Figura No. 8



Fuente: Encuesta sujetos informantes

En el gráfico anterior se muestra el nivel de asociatividad de los individuos miembros de la fundación tanto en el ámbito laboral, social y personal. En el caso de la fundación analizada mantienen un número importante de asociatividad que oscila entre las 4 y 6 personas, organizaciones, asociaciones, y/o redes que se involucran con la fundación, usualmente el principal aporte de estos agentes con la fundación es su tiempo, por lo que la fundación puede aprovechar este alto nivel de asociacionismo para obtener objetivos comunes.

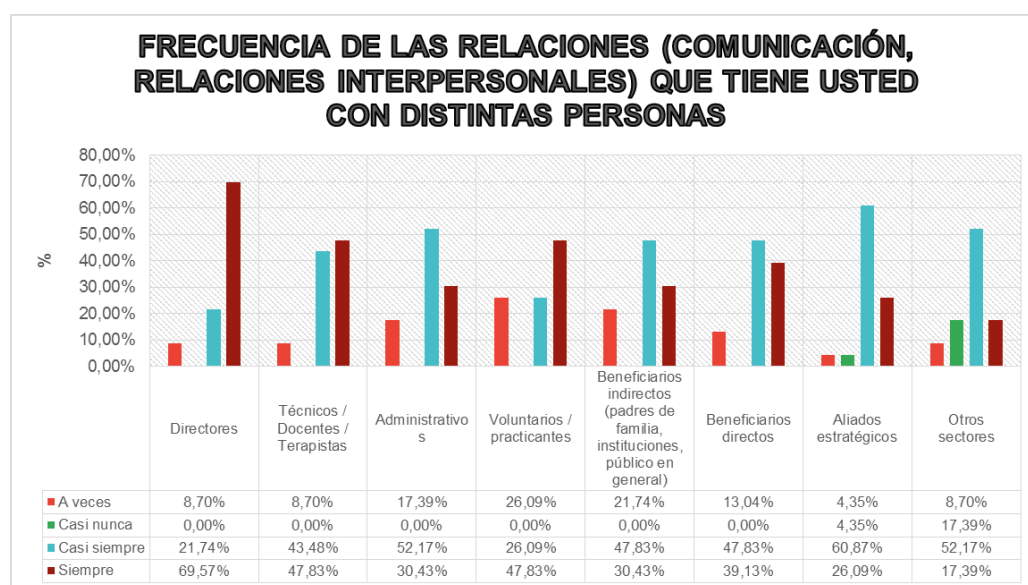
Esto se puede corroborar con los resultados obtenidos de la entrevista donde el Director Ejecutivo menciona su relación directa con otras entidades que comparten objetivos organizacionales quien a su vez ocupa cargos importantes como vicepresidente de la Federación Ecuatoriana de Trabajo Voluntario, presidente de una red de OSC, miembro de una confederación de Organizaciones del Ecuador y finalmente miembro de la mesa de

voluntarios de las Naciones Unidas, entre las más significativas y que tienen relación directa con la fundación (Comunicación personal, octubre 2020).

Relaciones personales

En este punto se pretende reconocer la frecuencia de las relaciones personales de los miembros que integran la fundación analizada dentro del ámbito laboral, social y personal, en la Figura No. 9 que se muestra a continuación indica el nivel de relaciones por diferentes canales (personalmente, correo, teléfono, etc.) que tienen los miembros encuestados con distintas personas:

Figura No. 9



Fuente: Encuesta sujetos informantes

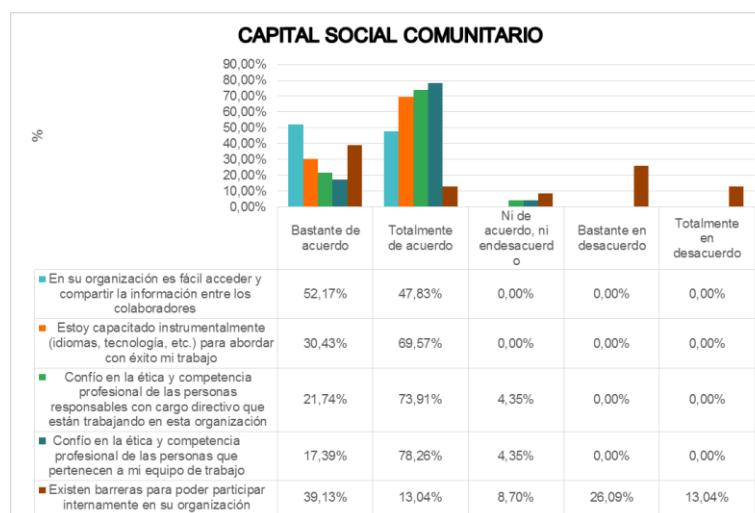
La figura antes mostrada, denota que los miembros de la fundación disfrutan de una alta frecuencia de relaciones interpersonales inclinando sus respuestas a siempre y casi siempre con personas que tienen cargo directivo representado con un 69.57% dentro de la fundación, pero también con personas que no gozan de cargos directivos y con otros agentes como beneficiarios indirectos, directos, y aliados estratégicos mantienen buenas relaciones

personales. Según el director ejecutivo existen reuniones de evaluación y planificación para revisar la hoja de ruta de cada miembro del equipo técnico, lo que demuestra que existe contacto entre colaboradores de forma periódica, conducidos por una planificación estratégica que permita llevar a cabo un plan para cada proyecto (comunicación personal, octubre 2020). Asimismo, los otros miembros de la OSC son evaluados constantemente según su gestión y desempeño lo que afectará el cumplimiento de metas de manera positiva o negativa, de ser el caso. Se mantiene activo aun plan de monitoreo y evaluación permanentes donde hacemos seguimiento para determinar los avances en proyectos o su respectiva reprogramación (Director ejecutivo, octubre 2020).

Confianza generalizada y confianza en la OSC

La siguiente cuestión analizada es la del NIVEL DE CONFIANZA. El nivel de confianza varía dependiendo del individuo, existen personas muy confiadas y otras poco o casi nada confiadas. En este apartado se pretende analizar la confianza percibida por las personas encuestadas y miembros de la fundación estudiada.

Figura No. 10



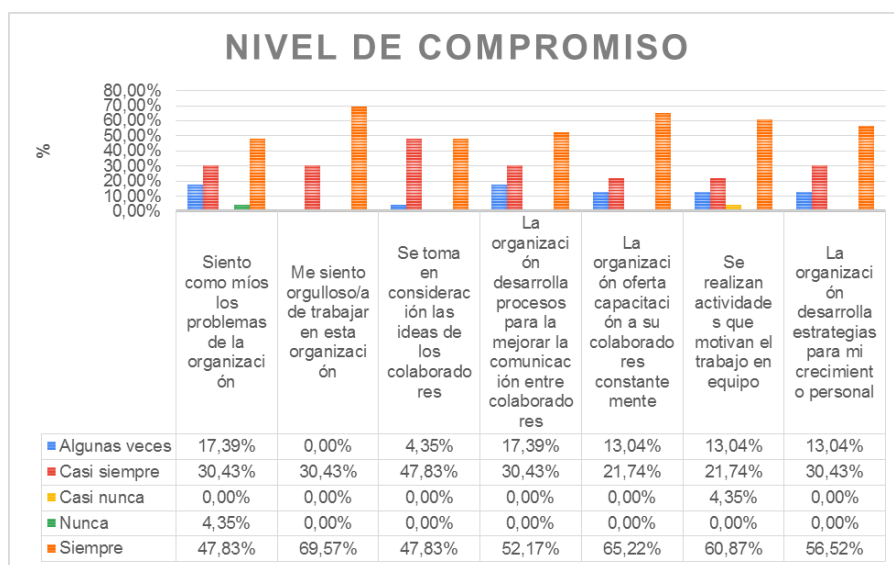
Fuente: Encuesta a sujetos informantes

Los resultados que se recogen en la figura No. 10 denota que el porcentaje de confianza de los miembros de la fundación en cuestiones de ética, competencias de directivos y equipo de trabajo es alto y están totalmente de acuerdo, aumentando los niveles de confianza lo que es positivo, dado que la desconfianza hacia los directivos y equipo de trabajo puede poner en riesgo la sostenibilidad de la fundación en el futuro, bien lo señala Fukuyama que la confianza es el atributo cultural más importante, que garantiza bienestar y habilidad para competir.

Bajo este contexto se puede reconocer que en la fundación se tienen establecidos procesos que ratifiquen la confiabilidad que tienen los directivos sobre las acciones que serán delegadas para cada equipo de trabajo, por ejemplo, durante la entrevista se pudo afirmar que para los voluntarios existe un programa de selección, luego se los capacita y finalmente entran a intervenir en los programas que ellos escojan. (Comunicación Personal, octubre 2020).

Compromiso cívico

Figura No. 11



Fuente: Encuesta sujetos informantes

En resumen, la figura No. 11 muestra que los encuestados están comprometidos y orgullosos de pertenecer a la fundación, sin embargo; aún se debe trabajar en ciertos aspectos dado que los sujetos informantes aún no se sienten 100% comprometidos con los objetivos y/o problemas actuales de fundación, posiblemente eso se deba a que el 95.65% de quienes colaboran con la misma pertenecen a proyectos y no se encuentran bajo relación de dependencia lo que no les brinda estabilidad.

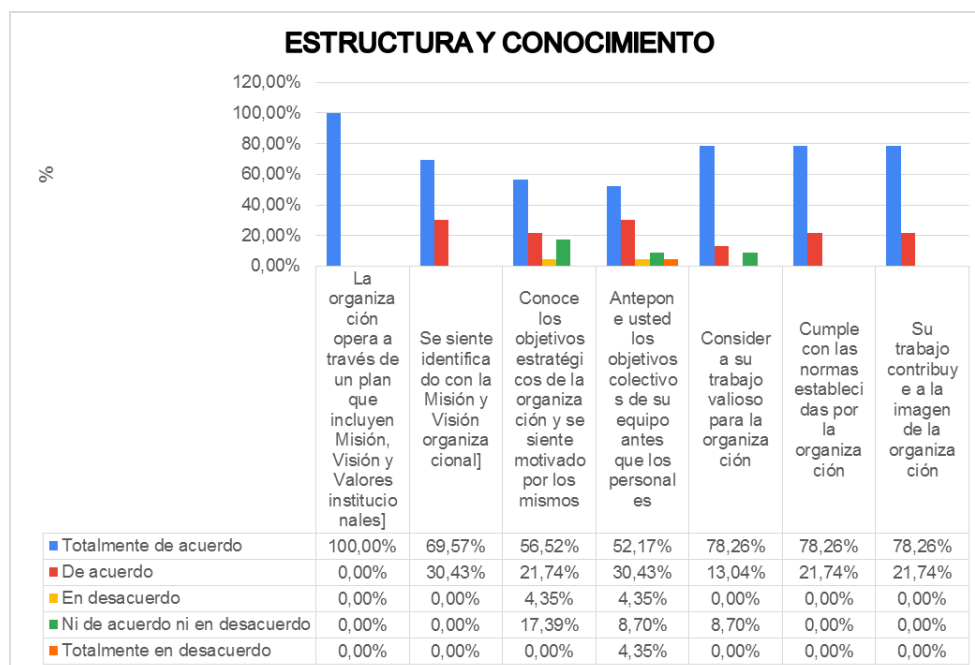
Durante la conversación con el director ejecutivo se manifestaron diferentes retos por los cuales atraviesa hoy en día la fundación, entre ellos la falta de recursos. Si bien es cierto, las organizaciones del tercer sector deben ser capaces de gestionar y obtener sus propios recursos. El director ejecutivo manifestó que por la pandemia su principal fuente de recursos/ingresos es Cooperación Internacional y que esto afecta directamente a la calidad el personal CH que a su vez no cuenta con experiencia y esto conlleva a que la fundación invierta recursos en capacitar al personal para obtener un mejor desempeño para cada proyecto. La siguiente tabla “muestra la condición laboral que rige en la OSC, siendo la modalidad por proyectos que contiene a la mayoría de los miembros, y dejando a la junta directiva como personal bajo relación de dependencia.

Tabla No. 9 Condición Laboral

V. Condición Laboral	Frecuencia	%
Bajo relación de dependencia	1	4,35%
Por proyectos	22	95,65%
Total general	23	100,00%

Elementos del Capital Humano Estructura y conocimiento

Figura No. 12 Estructura y Conocimiento



La Figura No. 12 refleja el nivel de conocimiento y de interés de los miembros de la fundación sobre algunos temas relacionados a la estructura organizacional, se resalta el hecho de que la fundación cuenta con misión, visión, objetivos y valores claros, y el 69.57% de los entrevistados se identifica con la filosofía y los valores de la organización, en este sentido la comunicación y la capacitación ejerce un rol importante, como se denota en la gráfica de nivel de compromiso (CS) un porcentaje bastante importante considera que siempre y casi siempre la fundación oferta capacitación a sus colaboradores constantemente, donde también tiene la posibilidad de fortalecer capacidades internas.

La fundación cuenta con dos modalidades de reclutamiento para voluntarios, aquellas personas que han hecho méritos, que hayan postulado o que hayan hecho una práctica previa. Segundo, una convocatoria pública, donde se presentan los términos de referencia y luego se ejecuta la selección; se hace una entrevista y si las condiciones son las adecuadas se procede a la contratación. Aplica para voluntarios y contratados (comunicación personal, octubre 2020). Esto demuestra que la cultura organizacional de la fundación se encuentra presente en todos sus procesos.

Capacidades desarrolladas

Dentro de la fundación sus miembros mantienen la siguiente formación:

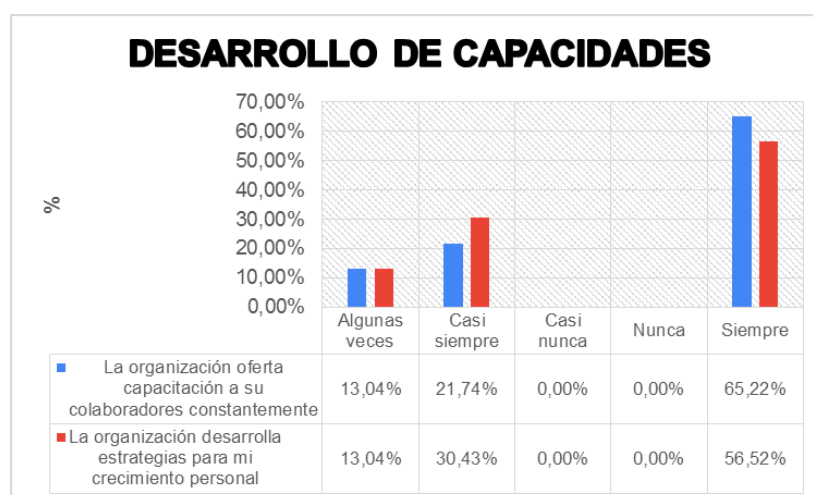
Tabla No. 10 Nivel de estudios de los miembros de la OSC

V. Nivel Formativo	Frecuencia	%	Cum.
Estudios de posgrado	2	8,70%	8,70%
Estudios universitarios	21	91,30%	100,00%
Total general	23	100,00%	

Fuente: Elaborado por Autor

Es claro que la formación y el desarrollo de capacidades promueve mejoras dentro de las áreas de cualquier organización, el análisis de datos denota que el nivel de formación que se promueve dentro del entorno de trabajo de la fundación es bueno (Véase Figura No. 13).

Figura No. 13

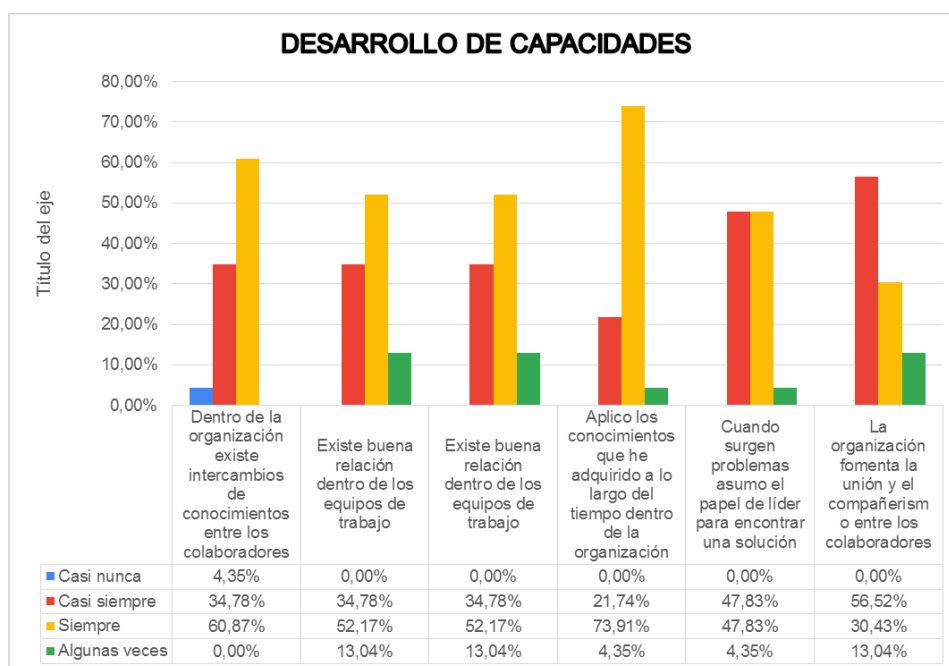


Fuente: Encuesta sujetos informantes

El capital humano depende en gran parte de la capacidad que tenga una organización para aprovechar y ampliar el conocimiento, y en este sentido el 60.87% de los colaboradores encuestados señalan que siempre dentro de la organización existen intercambios de conocimientos entre los colaboradores y esto que se debe además a que mantienen una buena relación dentro de los equipos de trabajo, esa unión y compañerismo hace que se incremente

las capacidades de los miembros de la fundación y que estos puedan ser aplicados en cumplimiento de objetivos comunes. Por otra parte, se manifestó que en la actualidad es regular el ambiente laboral de la OSC, sin embargo, comenta que no se debe a la falta de compañerismo o problemas internos, si no, al no distanciamiento social y demás restricciones de bioseguridad planteadas por la pandemia (comunicación personal, octubre 2020).

Figura No. 14



Fuente: Encuesta sujetos informantes

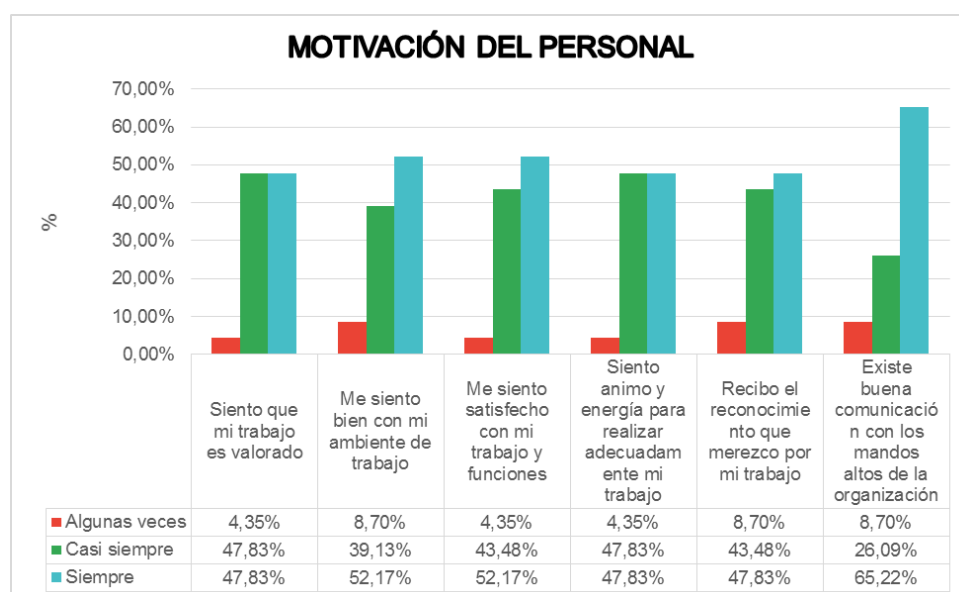
Motivación del personal

La gráfica siguiente analiza en qué medida los miembros de la organización se perciben a sí mismos con la capacidad para alcanzar metas y superarse, con la motivación para su desarrollo tanto personal como profesional dentro de la organización, y lo que denotan el análisis de los datos es que pese que existe una buena comunicación con los mandos altos de la organización quienes se encargan de que los colaboradores se sientan motivados, existe aún mucho por hacer para que el personal se sienta 100% motivado y

comprometidos con los objetivos de la fundación, el factor clave de la organización son los funcionarios, por ello es importante el reconocimiento, la promoción de cargos, el reconocimiento de logros como factores de la motivación (Miranda, 2016).

Uno de los atributos más representativos que tiene la fundación es que reconocen el buen desempeño de sus colaboradores, esto se lo hace en cada reunión que amerite hacerlo. Esto otorga un sentido de incentivo emocional y mejora la capacidad de toma de decisiones por parte de los colaboradores. (comunicación personal, octubre 2020)

Figura No. 15



Fuente: Encuesta sujetos informantes

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

Gracias a los resultados obtenidos por medio de las herramientas y a la recolección de información de varias fuentes se evidencia la relación del capital social y capital humano con el desempeño institucional.

Para el presente estudio se realizó el análisis de Alfa de Cronbach mediante la herramienta SPSS, este indicador es un coeficiente que se utiliza para medir que tan fiable es la escala de medida, la fiabilidad de un instrumento; se refiere al grado de precisión o

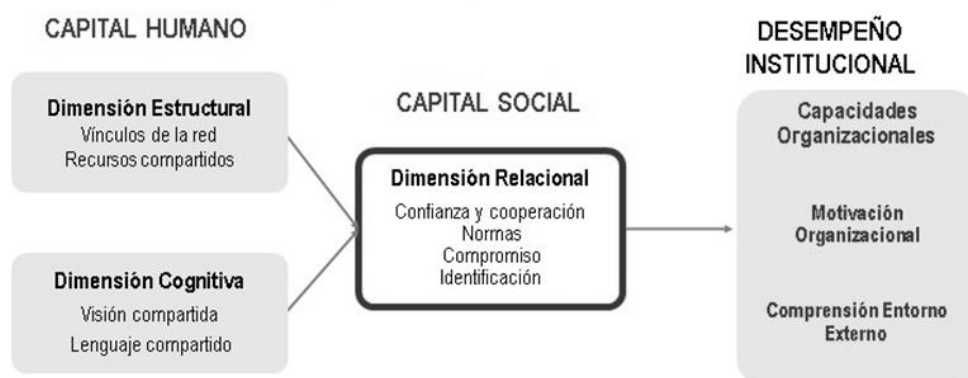
exactitud de la medida. Para el caso de la presente investigación, la aplicación de la encuesta (instrumento) fue fiable con (0.9683) de confiabilidad para la dimensión cognitiva, (0.8998 y 0.9177) para la dimensión relacional y (0.9241 y 0.9279) para la dimensión estructural, esto se evidencia en el Anexo No. 6.

Para medir la correlación de las dimensiones de los constructos aplicados al objeto de estudio Capital Social CS y Capital Humano (CH) en función del DO, se ha aplicado la Correlación de Pearson con el uso del sistema SPSS a las preguntas 11, 12, 13, 14, 16 y 17 de la fundación objeto de estudio, obteniéndose los siguientes resultados:

Se obtuvo un alto nivel de confianza en la construcción y el direccionamiento que tienen las variables para cada dimensión propuesta en las secciones de preguntas antes mencionadas lo que proporciona confiabilidad, las variables fueron analizadas a un mismo nivel de importancia para la definición de variables dependientes e independientes.

La siguiente figura No. 16 muestra que las dimensiones estructural y cognitiva son propias del CS y en ellas se encuentran componentes relacionados al CH (Medina, León & Torres, 2015).

Figura No. 16 *Perspectiva del Capital Social en la OSC*



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

Para medir la correlación de los constructos (variables) que se representan en la gráfica anterior y que son el objeto del presente estudio, se procedió a realizar en SPSS un análisis de PEARSON (Véase Tabla No. 11)

Tabla No. 11 Correlación variables (P11,12,13,14,16,17)

Correlaciones		VD	VI
VD	Correlación de Pearson	1	1,000**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	23	23
VI	Correlación de Pearson	1,000**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	23	23

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS adaptado por el Autor

El análisis denota una correlación y significancia perfecta de los constructos analizados de las preguntas antes dichas, sin embargo; se realizó además un análisis más específico de los constructos donde se evidencia los resultados del anexo No. 7

La tabla antes obtenida sobre el análisis muestra una correlación perfecta de cada variable cuando es cruzada entre sí, pero ya dado un análisis entre cada una de ellas, un análisis más específico se evidencia una relación positiva de las siguientes variables:

- La dimensión de estructura y cognitiva (CH) tiene una relación positiva con las capacidades desarrolladas (CH), pero tiene una relación negativa con la Motivación (TH).
- Las relaciones personales (CS) y nivel de confianza (CS) tienen una relación positiva con el nivel de motivación (CH), por lo que podríamos decir que la acción colectiva y un sistema de confianza fuerte incrementa el capital social (CS).
- El compromiso cívico (CS) tiene una relación positiva con una significancia perfecta con la motivación (CH).

Con estos resultados se puede concluir que el Capital Social (CS) y Capital Humano (CH) influyen de manera positiva con el desempeño organizacional, la forma de cómo trabajan y el

esfuerzo que ponen los miembros de la fundación depende positivamente de estos dos ejes, corroborándose lo mencionado por los autores Zenck, *et al.*, (2019), donde ponen en manifiesto que existe una influencia positiva del CS dentro del desempeño organizacional, logrando una OSC más organizada y estructurada, con mucha más estabilidad en sus relaciones, generando mayor confianza social y asociatividad. Llegando a la conclusión que el Capital Social incide en la dotación del Capital Humano y la inversión en Capital Humano influye en la acumulación de redes de relaciones o Capital Social mostrando una asociación fuerte entre ambas (Membiola & Pena & Sánchez, 2019)

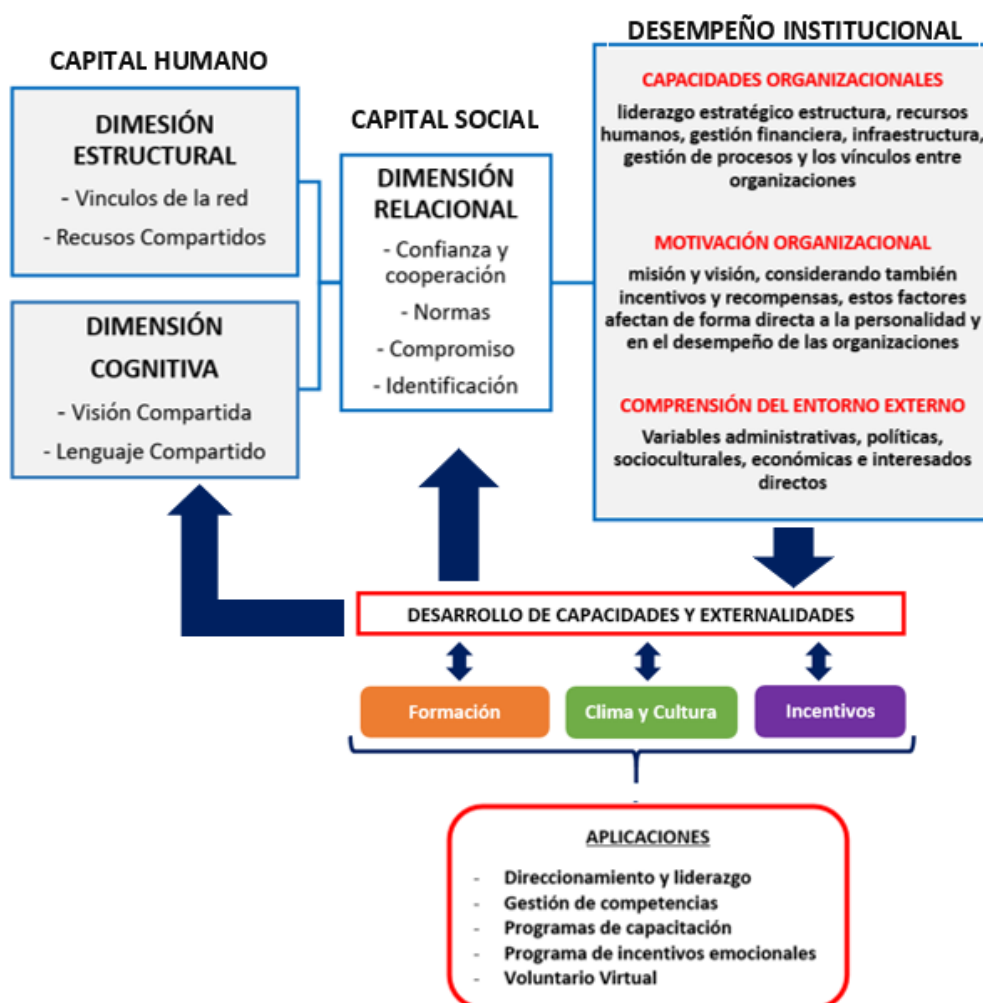
La organización presenta una estructura orgánica funcional que les permite acumular CS e intervenir en distintos sectores a la vez. Asimismo, les ha permitido convertirse en referente para que personas que forman parte de la misma generen valor al aportar sus conocimientos profesionales de tercer y cuarto nivel, exigiéndose cada vez más. La cultura organizacional está inmersa en los procesos de reclutamiento de la fundación al exigir un alto nivel competitivo entre las personas que tienen la intención de pertenecer a la fundación. Sin embargo, se puede decir que la inversión en su capital humano se ha visto afectada por la situación actual de la pandemia al no recibir la misma cantidad de recursos. Aunque esto ha ocasionado un desajuste del plan estratégico, la organización ha conducido su gestión con versatilidad en todas las acciones que emplean para acumular CS.

Son pocas las OSC que aplican herramientas para tratar sus operaciones y mejorar su desempeño y su competencia (Vega, *et al.*, 2019). Bajo este criterio, la fundación objeto de estudio presenta un plan estratégico que incluyen sesiones para discutir nuevos proyectos, reconocimiento y retroalimentación que sin duda son componentes que tienen impacto en el desempeño de la organización. Según el Director ejecutivo de la fundación es fundamental el desarrollo de su capital humano puesto que tiene una incidencia directa que puede llegar a afectar a sus beneficiarios (comunicación personal, octubre 2020).

Modelo de Gestión

A continuación, se presenta el modelo de gestión humana AIO que se plantea para promover, potenciar y desarrollar las condiciones actuales de la OSC, considerando el contexto de la pandemia. Para desprender el modelo se utilizó la Figura *Perspectiva del Capital Social en la OSC*, que sirve para tener un mayor entendimiento a la hora de interpretar la información brindada. Ambos convergen en la siguiente Figura No. 17:

Figura No. 17 Modelo de Gestión AIO



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

Capacidad organizacional

La OSC gestiona sus recursos de tal manera en la que si un proyecto queda desamparado tienen a su disposición planes de contingencia que funcionan como soporte para los demás proyectos, es decir se apoyan entre sí. De manera interna y externa se conducen relaciones que logran obtener resultados positivos que los vuelve sostenibles en una nueva normalidad.

Motivación Organizacional

La motivación de la organización ha tenido un leve decline durante la pandemia y esto se debe a que durante mucho tiempo las personas miembros de la organización se encontraban inactivas, siendo la junta directiva la que cargó con la mayor parte de responsabilidad y afrontando en tiempo real las consecuencias y nuevas necesidades que tiene la OSC y que afectan al DI. Por otro lado, también se resalta la buena gestión de procesos de selección direccionando su estrategia a la acumulación de capital social. La meticulosidad en estos procesos tiene incidencia positiva al incorporar a la OSC personal comprometido realmente con los objetivos institucionales y que más adelante generen valor a la acción colectiva.

Comprensión del entorno externo

Es importante comprender la direccionalidad que tiene la OSC en cuando a su ámbito de acción y los ODS que persigue. Actualmente trabajan con grupos intergeneracionales y también fortaleciendo la democracia y los gobiernos locales. Para esto cuentan con programas como el “banco del tiempo” parte del componente una campaña llamada ‘La puntualidad, compromiso de todos’ y ‘Administración eficaz del tiempo’, liderada por la Fundación.

Aplicaciones del Modelo de Reforzamiento del Desempeño Institucional

Para ejecutar el modelo se pretende considerar dimensiones como: clima y cultura, capacitaciones e incentivos, componentes que aportan significancia a la hora de ejecutar acciones en beneficio de la fundación. Se considera el estado actual de pandemia para proponer/recomendar acciones que mejoren o refuercen la calidad del modelo (AIO) propuesto.

Tabla No. 12 Acciones del modelo AIO

<u>APLICACIONES</u>	<u>ORGANIZACIÓN</u>
Direccionamiento y liderazgo	Con el fin de evitar acciones repetitivas que frenen la buena gestión en acumulación de CS los líderes de la fundación deben analizar la mejor opción para liderar los proyectos en ejecución.
Desarrollo Organizacional	Es importante conocer las fortalezas y debilidades del personal. De esta manera dentro de la OSC se puede prever y anticiparse en cuanto a nuevos proyectos, procesos, etc.
Gestión de competencias	Se debe evitar las tareas repetitivas y evaluar el potencial que tienen los colaboradores y canalizar el liderazgo que posteriormente denota buen desempeño
Programas de capacitación	Como una manera de fortalecer el CH a través del desarrollo de capacidades se propone que la OSC no deje de lado la capacitación, esta inversión puede obtener resultados más que positivos en la práctica, al final las personas capacitadas no representan peligro de fuga de talento al encontrarse estos apegados a los objetivos organizacionales, sino por el contrario que los miembros se sientan motivados y valorados.
Programa de incentivos emocionales	La atención, reconocimiento y retroalimentación como pilares fundamentales para generar motivaciones en los miembros de la fundación les permita desempeñarse con eficacia y les permite obtener y alcanzar nuevas metas, personales e institucionales.
Voluntario Virtual	Esto permite que la organización tenga un alcance mucho mayor y la posibilidad de obtener capital humano en distintos sectores donde la OSC requiera intervención.

Elaborado por: El Autor

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El Capital Social (CS) y Capital Humano (CH) influyen de manera positiva con el desempeño organizacional, la forma de cómo trabajan y el esfuerzo que ponen los miembros de la fundación depende positivamente de estos dos ejes.

Las principales relaciones encontradas del estudio realizado fueron que: 1) La dimensión de estructura y cognitiva (CH) tiene una relación positiva con las capacidades desarrolladas (CH), pero tiene una relación negativa con la Motivación (TH). 2) Las relaciones personales (CS) y nivel de confianza (CS) tienen una relación positiva con el nivel de motivación (CH), por lo que podríamos decir que la acción colectiva y un sistema de confianza fuerte incrementa el capital social (CS) y finalmente 3) El compromiso cívico (CS) tiene una relación positiva con una significancia perfecta con la motivación (CH).

El Capital Social y Capital Humano al acrecentar del Desempeño Institucional hacen organizaciones más fuertes y sostenibles incluso en época de crisis como lo fue el COVID, ya que desde la generación de confianza, compromiso cívico, mejora de las relaciones, la motivación, etc., se hacen organizaciones más sólidas con un nivel de asociatividad que traen consigo beneficios mutuos.

El objeto de estudio de la presente investigación se cumplió a cabalidad, pues se pudo determinar la influencia del CS y CH dentro del desempeño de las organizaciones de la sociedad civil, a pesar de algunas limitaciones que se tuvieron producto de la pandemia suscitada en el presente año.

Recomendaciones

Fortalecer acciones dentro de la fundación que permita la construcción de Capital Social (CS) y Capital Humano (CH) positivo, desde la dimensión estructural, cognitiva, relacional, la adecuada gestión de estos elementos permitirá la generación de capacidades que hará que su desempeño se vea más fortalecido.

Considerar las relaciones encontradas (Conclusión 2) entre las diferentes dimensiones o constructos analizados, para ejercer acciones que permitan fortalecer del desempeño de la organización, estas correlaciones han sido de las más importantes dentro de la fundación y de prestarles mayor atención por parte de sus directivos y no directivos el impacto puede verse reflejado en la mejora de sus procesos y en colaboradores más comprometidos.

Recomendar la aplicación del modelo AIO dentro de las organizaciones de la sociedad civil con el fin de mejorar su desempeño, al traer consigo un análisis integral desde diversos puntos de vista de la organización, promoverá el bienestar del capital humano tanto personal como profesional como el desarrollo de sus capacidades y con ello el incremento positivo del capital social dentro de la OSC.

Bibliografía

Álvarez, F. (2015). Capital social, sinergia, impacto social y las organizaciones de la Caracciolo, Mercedes y Foti María del Pilar. (2003). Economía Solidaria y Capital Social. Argentina: Paidós, pp. 35-51.

Aurea Neira, Marco Antonio. (2018). Capital social e innovación organizacional. Desafíos y oportunidades en la empresa Familiar: caso de empresa fabricante de pintura. Investigación Formativa previo a la obtención del Título de: Ingeniero en Administración y Marketing Estratégico. Universidad Casa Grande. Facultad de Administración y Ciencias Políticas, Guayaquil

BORRÁS-ATIÉNZAR, Francisco; CAMPOS-CHAURERO, Lisi (2018). El capital intelectual en las empresas cubanas. En: Ingeniería Industrial. v. 39, n.1, p. 56-66. <https://www.redalyc.org/articulo. oa?id=360458872007>

Carrillo, E. & Riera, J. (2017). Measuring social capital: further insights. Facultat de Ciències de la Salut Blanquerna, Universitat Ramon Llull, Barcelona, Spain <http://dx.doi.org/10.1016/j.gaceta.2016.09.002>

Cabrillo, F. (1996). Matrimonio, familia y economía. España: Minverva Ediciones.

Becker, G. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. Journal of Political Economy, 70(5), 9-49

Caligari, R. (2006). El Recurso Humano como principal activo de la empresa.

Recuperado de <http://biblioteca.iapg.org.ar/ArchivosAdjuntos/Petrotecnica/2006-5/ElRecursoHumano.pdf>

Calvo, R., & Martín, F. (2004). Capital social y gestión estratégica de recursos humanos: Un modelo de análisis. *Decisiones Organizativas*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2499429.pdf>

Código Civil del Ecuador (2005). Codificación No. 2005-010. Congreso Nacional. Enlace disponible en: https://www.registrocivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Codificacion_del_Codigo_Civil.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 Delgado periodo 2007-2017*. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Enlace disponible en: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14201/Tesis%2022.10.2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cruz, A. (2008). *El tercer sector y la construcción de capital social*. Obtenido de http://www.lasociadacivil.org/wpcontent/uploads/2014/11/ponencia_catalunya_marzo_07.pdf

Chiriboga, M. (2014). *Las ONG ecuatorianas en los procesos de cambio*. Primera Edición. ISBN: 978-9942-09-235-9. Ediciones Abya-Yala. Quito – Ecuador (Libro). Enlace disponible: <http://confederacionecuatorianaosc.org/wp-content/uploads/2018/04/LIBRO-LAS-ONG-ECUATORIANAS-EN-LOS-PROCESOS-DE-CAMBIO.pdf>

Gallego-Giraldo, C., & Naranjo-Herrera, C. (2020). El capital humano de la empresa: una propuesta de medición. *Entramado*, 16(2), 70-89. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.6544>

Gertler, Paul; Martínez, Sebastián; Premand, Patrick; Rawlings, Laura y Vermeersch, Christel (2011). La evaluación de impacto en la práctica. Washington DC: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial, <http://bit.ly/2GBXZrG>.

GRUPO FARO IDEAS Y ACCIÓN COLECTIVA (sf). Estudio sobre fortalecimiento y sostenibilidad de las organizaciones de la Sociedad Civil en el Ecuador: Entorno, Capacidades y Prácticas.

GOGAN, Luminita-Maria. An innovative model for measuring intellectual capital. In: Procedia. Social and Behavioral Sciences. March, 2014. v. 124, p. 194-199. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.477>

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/>

Guerra, I. (2007). Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño, AuthorHouse, U.S.A. Enlace disponible en: <https://www.cceol.com/search/viewpdf?id=699724> .

Labrunée, M. & Mauro, L., 2013. Tejiendo redes por la infancia. La experiencia de un proyecto de extensión de la UNMdP. Mar de la Plata: Universidad Nacional de Mar de la Plata. Enlace disponible en: http://nulan.mdp.edu.ar/1910/1/01494_1.pdf.

López, W. (enero-abril, de 2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. Educere, 17(56), pp. 139-144.

LOCKWOOD, Nancy R. Maximizing human capital: Demonstrating HR value with key performance indicators. In: HR Magazine. 2006. v. 9, n. 51, p. 1-11. Enlace disponible en: [tps://marino72.files.wordpress.com/2009/06/maximizing-hc.pdf](https://marino72.files.wordpress.com/2009/06/maximizing-hc.pdf)

MADRIGAL, Berta Ermila. Capital humano e intelectual: su evaluación. En:

Observatorio Laboral Revista Venezolana. Enero-junio, 2009. v. 2, no. 3, p. 65-81.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016838004>

MARIMUTHU, Maran; AROKIASAMY, Lawrence; ISMAIL, Maimunah. Human capital development and its impact on firm performance: Evidence from developmental economics. In: Journal of International Social Research. Summer, 2009. v. 2, n. 8, p. 265-272. http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt2/sayi8pdf/marimuthu_arokiasamy_ismail.Pdf

(Membiela & Pena & Sánchez, 2019), La Interralación entre el “capital humano” y el “capital social”. Una aproximación al caso español. Universidade da Coruña. Enlace disponible en:
https://www.researchgate.net/publication/335992399_La_interrelacion_entre_el_capital_humano_y_el_capital_social_Una_aproximacion_al_caso_espanol

Miguez,M,sf.El Debate del Capital Social. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Archivo PDF. Disponible en:
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icshu/n10/e2.html>

Millán, René, & Gordon, Sara. (2004). Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas. Revista mexicana de sociología, 66(4), 711-747. Recuperado en 25 de noviembre de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032004000400004&lng=es&tlng=es.

Miranda Hayes, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. Investigación&Negocios. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v9n13/v9n13_a05.pdf

Morán, J. (2010). Capital social: las redes sociales y su impacto sobre el desarrollo socioeconómico. http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55750.pdf .

Navarro, Hugo; King, Katiuska; Ortegón, Edgar y Pacheco, Juan Francisco (2006).

Pauta metodológica de evaluación de impacto ex ante y ex-post de programas sociales de lucha contra la pobreza Aplicación metodológica. Santiago de Chile: Naciones Unidas, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Serie Manuales, enero de 2006, <http://bit.ly/2NoRdWV>, consultado el 05 de agosto de 2020.

Neme Castillo, Omar, Valderrama Santibáñez, Ana Lilia, & Vázquez Leyva, Álvaro Martín. (2014). Organizaciones de la sociedad civil y objetivos de desarrollo del milenio: el caso del PCS. *Espiral (Guadalajara)*, 21(60), 131-177. Recuperado en 05 de agosto de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-05652014000200006&lng=es&tlng=es.

Orellana, M. (2017). *Capital Social: Las relaciones y estrategias de vinculación para la sostenibilidad de la Fundación Clemencia*. Tesis. Universidad Casa Grande.

ORDÓÑEZ, Patricia. Capital intelectual: retos para la empresa. En: VENTURA, Juan y ORDÓÑEZ, Patricia (Coords.). *Capital intelectual y aprendizaje organizativo. Nuevos desafíos para la empresa*. Madrid: AENOR, 2003. p. 91-130. ISBN 84-8143-329-2

Portes, Alejandro (2004) "Social Capital: Promise and Pitfalls of its Role in Development". *Annual Review of Sociology*. [en línea]. Disponible en: <https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/16703/1/Portes%20&%20Landolt%20JLAS%202000.pdf>. Consultado el 06 de julio de 2020.

PNUD, 2019. *Manual para evaluar el desempeño de las OSC en términos de derechos humanos, desarrollo sostenible e inclusión social*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México. Enlace disponible en: [file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/ManualEvaluacion_241019%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/ManualEvaluacion_241019%20(1).pdf)

Reglamento Personalidad Jurídica Organizaciones Sociales (2017). Decreto Ejecutivo 193. Registro Oficial Suplemento 109 de 27-oct.-2017. Cancillería del Ecuador. Enlace

disponible: https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/reglamento_para_el_otorgamiento_de_personalidad_juridica_a_las_organizaciones_sociales.pdf

Sandoval, J. & Hernández, G. (2018). Crítica a la teoría del capital humano, educación y desarrollo socioeconómico. *Revista Ensayos Pedagógicos* Vol. XIII, N° 2137-160, ISSN 1659-0104, Julio-diciembre, 2018. Enlace disponible en: <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/11329/14493>

Salazar, H. & Paredes, M. 2017. *Academia y Sociedad: Nuevo Enfoque para el fortalecimiento de la ciudadanía y la democracia en Ecuador*. Universidad de los hemisferios. Consultado el 25 de junio de 2020. Enlace disponible en: http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2017/12/Salazar_Paredes.pdf

Solís Rodríguez, Fany Thelma, & Limas Hernández, Myrna (2013). Capital social y desarrollo: origen, definiciones y dimensiones de análisis. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 22(43-1),187-212.[fecha de Consulta 11 de Julio de 2020]. ISSN: 0188-9834. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=859/85927874008>

Tejeda González, José Luis. (2014). Las dimensiones de la sociedad civil. *Polis*, 10(1), 136-156. Recuperado en 25 de junio de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-23332014000100136&lng=es&tlng=es.

TEIJEIRO, M. Mercedes; GARCÍA-ÁLVAREZ, María Teresa; MARIZ, Rosa. La gestión del capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual. Una guía de indicadores. En: *Economía Industrial*. Enero, 2010. no. 378, p. 45-57. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=3405054>

Urteaga, Eguzki (2013) “La teoría del capital social de Robert Putnam: Originalidad y

carencias”. Reflexión Política [en línea] 2013, 15 (junio). Disponible en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11028415005>. Consultado el 05 de julio de 2020.

Urteaga, Eguzki (2013). La teoría del capital social de Robert Putnam: Originalidad y carencias. Reflexión Política, 15(29),44-60.[fecha de Consulta 13 de Julio de 2020]. ISSN: 0124-0781. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=110/11028415005>

UN Naciones Unidas, 2020. Objetivos de desarrollo sostenible. Enlace disponible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/>

VÁSQUEZ ORDÁS, Camilo José; FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, Esteban; MONTES PEÓN, Juan Manuel. Los recursos intangibles como factores de competitividad en la empresa. Dirección y Organización. 1998. v. 20, p. 83-98. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=169864>

Vega, E. & Jacobo, C. & Ochoa, S. & Balderas, J. (2019). Modelo para el mejoramiento del desempeño organizacional para una organización de la sociedad civil Model of improvement of organizational performance for a civil society organization. ISSN:1666-1680. Volumen:18, Número:2; [ISSUE:78]. Enlace disponible en: <http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=180204>.

Woolcock Michael. Narayan, Deepa. (2000) “Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy”. World Bank Research Observer: 225-249 en línea] Vol.15 Num. 2 Agosto 2000. Disponible en: http://158.121.110.113/~pubpol/documents/Woolkock-Week11_001.pdf.

Woolcock, M. y Narayan, D. (s/f). Capital social: Implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas de desarrollo. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Michael_Woolcock2/publication/267403674_Capital_social_Implicaciones_para_la_teoría_la_investigación_y_las_política

s_sobre_desarrollo/links/55e9057208aeb65162647111/Capital-socialImplicaciones-para-la-teoria-la-investigacion-y-las-politicas-sobre-desarrollo.pdf

Zavala Andrade, Andrea Gabriela (2017). Influencia del capital social en el desempeño organizacional. Estudio de caso: Fundación Hermano Miguel. Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de: Ingeniera en Gestión de Recursos Humanos. Universidad Casa Grande. Facultad de Ecología Humana, Guayaquil

Zenck, María del Carmen; Ríos Rivera, Ingrid; and Rodríguez Zapatero, Maribel (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: 10.22191/gobernar/vol3/iss5/4