



Universidad  
Casa Grande



Facultad de  
Administración y  
Ciencias Políticas

**UNIVERSIDAD CASA GRANDE**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS**

**Liderazgos y estrategias para la construcción del  
capital social en las organizaciones sociales desde  
la perspectiva empresarial**

Elaborado por:

**MARÍA DEL CARMEN ESCALANTE YÉPEZ**

**GRADO**

**Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:  
Licenciada en Gestión de Talento Humano**

**Guayaquil, Ecuador  
Diciembre 2021**





**UNIVERSIDAD CASA GRANDE**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS**

**Liderazgos y estrategias para la construcción del  
capital social en las organizaciones sociales desde la  
perspectiva empresarial**

**Elaborado por:**

**MARÍA DEL CARMEN ESCALANTE YÉPEZ**

**GRADO**

**Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:  
Licenciada en Gestión de Talento Humano**

**Docente investigador:**

**MARÍA DEL CARMEN ZENCK HUERTA**

**Guayaquil, Ecuador  
Diciembre 2021**

## **Nota Introductoria**

El trabajo que contiene el presente documento integra el Proyecto Interno de Investigación-Semillero LIDERAZGO Y ESTRATEGIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES, propuesto y dirigido por la docente María del Carmen Zenck Huerta, investigadora de la Universidad Casa Grande.

El objetivo del Proyecto de Investigación Semillero es determinar el perfil de Organización Social Civil con características de liderazgo y acumulación de capital social que promueve el fortalecimiento del tejido social, desde la perspectiva de expertos entre los distintos grupos de interés (stakeholders): Academia, Cooperación al Desarrollo, Sociedad Civil, Empresas y Gobiernos. Esta investigación se sitúa en un nivel exploratorio-descriptivo con un enfoque mixto a través del método Delphi. La investigación se realizó en Guayaquil, Ecuador. Las técnicas de investigación que usaron para recoger la investigación fueron la entrevista estructurada y la encuesta.

## Resumen

El presente estudio tiene como propósito identificar el perfil de organizaciones de la sociedad civil que busca actualmente el sector privado para relacionarse, además de analizar las estrategias implementadas y el liderazgo organizacional que garanticen su sostenibilidad y el fortalecimiento del tejido social a través del tiempo, más aún, con situaciones como la pandemia del COVID-19.

En el trabajo de investigación se utiliza el método Delphi, a partir de un enfoque mixto y alcance exploratorio-descriptivo, para lograr identificar dimensiones para el estudio entre expertos del sector privado con entrevistas estructuradas y una encuesta de opinión a expertos de distintas empresas del país que integran estrategias de responsabilidad social y alianzas para el desarrollo sostenible.

Entre los resultados principales se percibe un perfil de OSC con apertura a transparentar la gestión de sus programas sociales a sus grupos de interés, demostrando liderazgo en el quehacer social, además, el sector privado considera de manera importante los beneficios que reciben del trabajo en conjunto con las OSC, como la experiencia con la que manejan el área, las buenas prácticas de abordaje social y poder conocer las realidades sociales desde un punto de vista de apoyo.

**Palabras claves:** Capital Social, Organizaciones de la Sociedad Civil, Liderazgo, Estrategia, Stakeholder, Sector Privado, Empresas.

## **Abstract**

The purpose of this study is to identify the profile of civil society organizations that the private sector currently seeks to relate to, in addition to analyzing the strategies implemented and the organizational leadership that guarantee their sustainability and the strengthening of the social fabric over time, even more so, with situations such as the COVID-19 pandemic.

The research work uses the Delphi method, from a mixed approach and exploratory-descriptive scope, to identify dimensions for the study among private sector experts with structured interviews and an opinion survey of experts from different companies in the country that integrate social responsibility strategies and alliances for sustainable development.

Among the main results, a profile of CSOs with openness to make the management of their social programs transparent to their stakeholders, demonstrating leadership in social work, is perceived. In addition, the private sector considers the benefits they receive from working together with CSOs to be important, such as the experience with which they manage the area, the good practices of social approach and being able to know the social realities from a supportive point of view.

**Keywords:** Social Capital, Civil Society Organizations, Leadership, Strategy, Stakeholder, Private Sector, Companies.

**Tabla de contenido**

<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>Justificación</b>	<b>8</b>
<b>Antecedentes</b>	<b>11</b>
<b>Revisión Conceptual</b>	<b>12</b>
<b>Capital Social (CS)</b>	<b>12</b>
Dimensiones del Capital Social	16
Perspectivas del Capital Social	17
<b>Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)</b>	<b>18</b>
El Capital Social y las OSC	20
Las empresas y las OSC	21
<b>Vinculación de la RSE con las OSC y stakeholders (Empresas)</b>	<b>22</b>
<b>Liderazgo Organizacional</b>	<b>26</b>
<b>Estrategias Organizacionales</b>	<b>28</b>
<b>Estado del arte</b>	<b>30</b>
<b>Objetivos de la investigación</b>	<b>33</b>
<b>Metodología</b>	<b>34</b>
<b>Resultados</b>	<b>45</b>
<b>Discusión de resultados</b>	<b>59</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>69</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>71</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>73</b>

## Introducción

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en el país han llevado a cabo actividades mucho más orientadas a la beneficencia que a la protección de un ideal en común, como lo es la Junta de Beneficencia de Guayaquil (Rivera, Araque & Flor, 2019). Es así que, tanto para Ecuador como para Latinoamérica, al pasar los años, las OSC empiezan a tomar relevancia, su fortaleza surge ante la disputa de diferentes actores sociales, representantes de los denominados “nuevos movimientos sociales”. Es así como, en el contexto político actual, existe una mayor apertura al diálogo y desarrollo de organizaciones sociales, pues como se indica, “el jefe de Estado ha manifestado su apertura permanente a establecer espacios de encuentro para trabajar en los asuntos que más alta preocupación despiertan en los ciudadanos” (Diario El Universo, 2021).

Por otra parte, hay que tener en cuenta que, a pesar de su permanencia en el tiempo, realmente su sostenibilidad ha estado ligada a la vinculación con otros sectores de la sociedad, en este sentido, el número, diversidad y calidad de relaciones sociales aporta al logro de objetivos. De forma que, lo que se conoce como capital social, para la empresa, se lo denomina como aquella relación existente entre diferentes grupos sociales con el fin de garantizar la obtención de beneficios individuales u organizacionales (Woolcock, 2001). Es así, como esta colaboración nace a partir de la confianza, normas, redes y relaciones generadas entre los involucrados.

No obstante, el contexto actual de pandemia por el covid-19, en el cual se encuentran las OSC, sigue siendo un reto. Según la International Society for Third-sector Research (2020), la labor de estas organizaciones se volvió mucho más compleja, ya que, por la pandemia, muchos proyectos tuvieron que suspenderse, provocando que varias OSC tengan que cerrar y su ayuda económica se vea reducida. Por otra parte, algunos expertos afirman que la crisis actual es una oportunidad para reafirmar el papel fundamental de las organizaciones de la sociedad civil como socios clave, en estas situaciones de



emergencia. Para esto es importante mantener un diálogo abierto con los gobiernos para encontrar las mejores alternativas a la reactivación, para fortalecer los lazos colectivos (Global Campaign for Education, 2020).

En este sentido, para el caso del sector privado, las empresas, poseen el reto de mantener un rendimiento productivo y que no se vea afectada su cadena de valor a causa de la pandemia, y que, a su vez, en un mediano a largo plazo, sean capaces de recrear nuevas modalidades de gestión, con estrategias más eficientes y sostenibles, por lo tanto, la responsabilidad social empresarial, a la par con otros actores sociales, en este caso, las OSC, es fundamental para lograr este fin (Maroscia & Ruiz, 2020). Por ello, la necesidad de que las OSC y las empresas colaboren para crear beneficios mutuos aumenta, muchas más empresas buscan generar vínculos intersectoriales con estas organizaciones, todo con el propósito de satisfacer las necesidades sociales y generar oportunidades como focos principales (Kocourek, 2012).

Por otra parte, un factor importante que tanto las OSC como las empresas deben considerar al momento de decidir crear relaciones es el liderazgo. El capital social se encuentra bajo etapas de desarrollo, lo cual, para profesionales de recursos humanos e investigadores, sigue estando en una fase exploratoria (particularmente en el contexto organizacional). Adicionalmente, Hodson (2005) se enfoca más en el comportamiento gerencial como un contribuidor para la creación de capital social. Por lo tanto, el liderazgo es propuesto como un elemento organizacional importante que se encuentra afectando significativamente al capital social de las organizaciones.

Por lo tanto, teniendo en consideración el contexto actual, es oportuno cuestionarse ¿Cuál es el impacto de la relación entre las OSC y el sector privado en el contexto actual?, ¿Qué estrategias deberían implementar en conjunto las empresas con las OSC para fortalecer el tejido social debilitado? y ¿Cuál es

el perfil adecuado de OSC que requieren las empresas para gestionar sus proyectos hacia la comunidad, que permitan desarrollar una colaboración eficiente en beneficio de la cohesión social?

Este proyecto tiene como fin identificar el perfil de organizaciones sociales civiles ecuatorianas, que las empresas buscan al momento de formar relaciones con el tercer sector para temas de RSE, voluntariados, campañas, marketing social, etc.; al igual que las estrategias para la construcción de Capital Social y promover la cohesión social. Por ende, se realizará una revisión de la literatura de los conceptos que comprenden la investigación como: las OSC, el capital social, el liderazgo, las estrategias y la Responsabilidad Social Empresarial; lo cual permitirá analizar cómo las OSC conjuntamente con las empresas, construyen capital social a través de estrategias y liderazgo, fomentando el tejido social. Es así, como se procederá a explorar las experiencias de los expertos para estructurar las diferentes subdimensiones obtenidas de las respuestas, una vez ya analizadas las dimensiones principales: liderazgo y estrategia, y armar el perfil de OSC que el sector privado prefiere para relacionarse y crear alianzas estratégicas.

Este trabajo de investigación forma parte del proceso de titulación de los proyectos de Semillero de la Universidad Casa Grande. Es una de las cinco investigaciones acerca de la construcción de capital social en las Organizaciones de la Sociedad Civil que se desarrollarán este año. Cabe indicar, que cada uno de los cinco estudiantes que integran el grupo de trabajo del proyecto semillero, llevan a cabo un estudio de diferentes stakeholders o unidades de análisis (Empresas, Academia, Cooperantes Internacionales, Gobiernos Locales y Tercer Sector).

### **Justificación**

El trabajo de titulación consta de cinco unidades de análisis que proporcionarán un panorama más amplio sobre aquellos factores que influyen en que diferentes organismos públicos y privados se

vinculen con las OSC en Ecuador. La exploración de variables y consenso entre opiniones de varios expertos en el campo nos garantizará una investigación completa respecto al tema del proyecto de semillero.

Desde la sociedad civil, es importante contribuir a la capacidad de formación de redes para la sostenibilidad de las OSC, quienes, a través de su trabajo, apoyan al bienestar de sectores a los cuales no llega el gobierno, la empresa y otros agentes. Por lo tanto, este estudio se enmarca en una agenda investigativa de la Universidad Casa Grande sobre el capital social, contribuyendo al esclarecimiento de los conceptos y prácticas asociados al mismo.

La presente investigación tiene como fin identificar el perfil de OSC que busca actualmente el sector privado para relacionarse, analizando las estrategias y el liderazgo que perciben expertos del sector implementados por las organizaciones sociales, que son fundamentales para garantizar su sostenibilidad y crecimiento a través del tiempo.

Los resultados de esta investigación permitirán tener un diagnóstico respecto a las variables que más influyen en el relacionamiento de las empresas con las OSC en el país. Asimismo, se logrará explorar las experiencias de relacionamiento del sector privado con las organizaciones de la sociedad civil, esas buenas prácticas de sostenibilidad, que puedan replicarse en otras organizaciones pertenecientes al tercer sector, y se identificarán las estrategias para construir capital social que promueva la cohesión social en el contexto de pandemia. En este sentido, para las organizaciones sociales, es de vital importancia hacer total énfasis en la potenciación y desarrollo de sus activos intangibles, ya que se encuentra comprobado que aquellas OSC que hoy en día gozan de ventajas competitivas, son las que han ejecutado con eficiencia una gestión de este importante elemento, llamado capital social.

Por otra parte, en la actualidad en Ecuador, hay pocos estudios que hablen sobre un enfoque holístico sobre el perfil que requiere el sector privado para fortalecer el tejido social. Además, acorde a Bebbington y Torres (2002), actualmente dentro de nuestra perspectiva como país, no hay investigaciones con total enfoque en hallar la relación existente entre el capital social y el impacto en las OSC ecuatorianas como medio de desarrollo sostenible, y más aún con un sector productivo como lo son las empresas. Por lo que surge la siguiente pregunta: ¿De qué manera el capital social puede construirse entre las OSC y empresas para promover la cohesión social?

Por tal motivo, según lo planteado, se genera el interés por un grupo de estudiantes de último año de la Universidad Casa Grande, pertenecientes al Proyecto de Semilleros de Investigación 2021 de estudiar aquellas características y estrategias aplicadas por las OSC que requieren los grupos de interés, al momento de relacionarse con ellos, lo cual beneficia al tejido social, ya que permite la vinculación de varios sectores, y esta colaboración entre partes de la sociedad es lo que fortalece el capital social; ya que, en el contexto actual, el tejido social ha sido afectado a nivel global, más aún cuando todo el mundo tuvo que afrontar un año complicado por la pandemia del Covid-19, las dinámicas de interacción y los acuerdos de cooperación se han visto amenazados y debilitados para las OSC. Es por eso que, los liderazgos que se tienen que poner en marcha son diversos y ante la emergencia se requiere de expertos que aporten al proceso investigativo, reflexionando sobre los siguientes elementos: confianza, compromiso cívico y capital social y para ello, el liderazgo debiera ser transformador y la estrategia implementado, innovadora. Es así como este estudio pretende participar en el debate entre los perfiles de OSC solicitados desde la perspectiva de las empresas, con el aporte información con relevancia que permita a estos sectores a fortalecer su capital social, explorando las redes, relaciones y estrategias de vinculación, pautas de confianza y colaboración de las OSC.

## **Antecedentes**

La filantropía es la opción más eficaz de contribuir hacia un bien común de las personas y aportar para el desarrollo de la sociedad de forma desinteresada, convirtiéndose en un canal para compartir buenas prácticas, lo cual permite que las empresas y demás instituciones que decidan relacionarse con las OSC puedan obtener reconocimientos por parte de sus redes sociales (San Marino, 2014). En este sentido, “el desafío para la administración es por una parte desarrollar la capacidad de trabajar con empresas y por la otra concebir e implantar de manera estratégica las relaciones de una empresa con la comunidad y los diversos grupos sociales” (Certo, 2005); es decir, poder generar alianzas intersectoriales para el desarrollo de la comunidad.

Las empresas desempeñan un papel cada vez más relevante en la parte económica, política, social y cultural, la creciente de su contribución se ha convertido en un fenómeno que ha sido aceptado y alentado por el estado. Por lo que, desde la perspectiva de la sociedad civil, se puede argumentar que el crecimiento del sector privado no es intrínsecamente perjudicial, en este sentido, debería ser posible que la sociedad civil y las empresas crezcan juntas y cultiven relaciones productivas entre sí y con los Estados (CIVICUS, 2017).

Además, según lo expresa la Confederación Ecuatoriana de las Organizaciones de la Sociedad Civil (2016), el reto que tienen hoy en día las OSC en el Ecuador es el de fortalecer tanto su relacionamiento externo e interno como el liderazgo organizacional ¿Cómo? liderando de manera eficiente el talento humano, sirviéndose de estrategias efectivas para su gestión, desarrollando autofinanciamiento, involucrando a diferentes actores sociales, y procurando dar énfasis a la colaboración y no a la competencia; independientemente de su tamaño, años de trayectoria, origen, del sector en el que interceden, de su visión y su ideología.

A partir del 2017 al 2020 se han realizado varios estudios dentro del Programa Semilleros de Investigación, acerca del capital social y su relación con otros elementos como el Capital Humano, la sostenibilidad o la innovación organizacional. Por lo tanto, la diferencia entre la presente investigación y los otros trabajos de tesis es que, el análisis del capital social se enfoca distinto, esta vez no como el centro de la investigación, sino que se presenta como el resultado esperado entre la asociatividad de la sociedad civil y las empresas, a través de la identificación del perfil de OSC solicitado por el sector empresarial, el análisis de su liderazgo, así como de las estrategias empleadas para garantizar su sostenibilidad y relacionamiento.

### **Revisión Conceptual**

Para poder elaborar la investigación del proyecto semillero es substancial entender aquellos términos que rodean al capital social, en conjunto con la revisión de bibliografía referente a la evolución, conceptos, contexto y la relación estructural entre otras variables inmersas en el estudio. Luego de haber revisado el marco conceptual, se exponen estudios semejantes a la investigación actual sobre las OSC y de la construcción de capital social dentro de las empresas.

#### **Capital Social (CS)**

Conforme ha pasado el tiempo, el interés sobre los conceptos del capital social se ha ido multiplicando, al igual que sus aplicaciones empíricas (Ramírez, 2005). La exploración sobre este concepto ha dado paso a que varios estudiosos reúnan esfuerzos para estructurar qué es el capital social, sus dimensiones, tipos y factores involucrados.

No obstante, no es sino a partir de los años ochenta, que Bourdieu (1986), Coleman (1988) y Putnam (1993) marcan un hito en el análisis del capital social, quienes, con sus diferentes aportaciones, han desarrollado un concepto más estructurado y aterrizado sobre sus diferentes factores y

perspectivas. De forma que, partiendo de aquel tiempo, la discusión sobre el capital social se ha venido popularizando y debatiendo en las diversas ramas de las ciencias económicas y sociales. Por lo tanto, ya que el concepto de CS ha ido evolucionando e interpretándose de varias maneras a través del tiempo, se puede observar en la Tabla 1, las definiciones sintetizadas expuestas por varios autores relevantes sobre el capital social.

**Tabla 1**

*Definiciones del CS por distintos autores*

<b>Autor</b>	<b>Definiciones</b>	<b>Aspectos importantes</b>
<b><i>Bourdieu (1986)</i></b>	“...la suma de recursos reales o potenciales que se vinculan a la posesión de una red duradera de relaciones de conocimiento y reconocimiento mutuo -afiliación a un grupo- más o menos institucionalizadas que le brinda a cada uno de los miembros el respaldo del capital socialmente Adquirido.”	La base del CS se configura principalmente desde las relaciones sociales, así como los múltiples beneficios obtenidos a partir de socializar.
<b><i>Coleman (1988)</i></b>	“...Es el valor que tienen para los actores aquellos aspectos de la estructura social, como los recursos que pueden utilizar para perseguir sus intereses.”	El CS surge en un contexto de intercambio. Existe una estructuración de las relaciones sociales.
<b><i>Putnam (1993)</i></b>	“Las reservas (stocks) de capital social, tales como la confianza, las normas y las redes, tienden a ser autor reforzantes y acumulativas. Círculos virtuosos resultan en equilibrio social con altos niveles de cooperación, confianza, reciprocidad, compromiso cívico, y bienestar colectivo.”	El CS dentro de la organización se caracteriza por el nivel de confianza entre los actores, cumplir con un compromiso cívico (normas), el desarrollo de redes para beneficio de la comunidad y el bienestar común.
<b><i>Fukuyama (1995)</i></b>	“...La existencia pura de valores comunes no produce capital social, sino que, además, se requieren virtudes como honestidad, cumplimiento de obligaciones y reciprocidad.” (Citado en López <i>et al.</i> , 2007).	Es fundamental cumplir con las obligaciones y normas de comportamiento establecidas en la red, así como debe existir la confianza, para lograr la cooperación y fortalecer el CS.

<b>Portes (1999)</b>	“...A través del capital social, los actores pueden obtener acceso directo a recursos económicos (préstamos subsidiarios, información sobre inversiones, mercados protegidos; pueden incrementar su capital cultural gracias a los contactos con expertos o individuos refinados, o de manera alternativa, asociarse a instituciones que otorgan credenciales valoradas.”	El CS se establece a partir de la pertenencia de los actores a una red, y obtener ventajas de esta relación.
<b>Woolcock y Narayan (2000)</b>	“Se encuentra vinculado con las formas de las redes sociales, es decir, con la estructura de relaciones sociales que tienen como base principal el valor de la confianza de un grupo, lo cual permite alcanzar los fines.” (Citado en Molina <i>et al.</i> , 2008)	Las redes se conforman por normas y valores en común. Los actores colaboran en conjunto para cumplirlas, de la mano de la cooperación y confianza.
<b>Banco Mundial (2001)</b>	“El capital social se refiere a las instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y cantidad de interacciones sociales de una sociedad.” (Citado en Mota L., 2002)	El CS no es solamente el conjunto de instituciones que conforman la sociedad, sino el componente que las conserva juntas.

**Fuente:** Elaboración propia

Bourdieu, Coleman y Putnam, son considerados los padres más representativos del capital social. Sus investigaciones fueron realizadas en torno a las implicaciones del capital social en el contexto de la generación de recursos (Bourdieu, 1986), los beneficiarios del capital social (Coleman, 1990), la confianza (Putnam, 1993) y de las políticas sociales (Putnam, 2000).

Por otra parte, a pesar de que sus enfoques sobre el concepto de CS cuentan con algunas coincidencias de manera general, se pueden observar grandes diferencias entre sí. La premisa de que las relaciones sociales que desarrollamos cada uno pueden proveernos recursos ventajosos, es algo en lo que los tres autores acuerdan. Aunque, para Bourdieu, la ideología de que estas relaciones se crean y se mantengan como relaciones de un intercambio recíproco entre los actores de la red representa que se genera en realidad un cúmulo de obligaciones duraderas con una apariencia de desinterés y voluntariado; es así como estas “garantías institucionales” sirven para predisponer límites con las



personas del grupo. Desde la perspectiva del autor, para que esta clase de relaciones se transformen en relaciones de CS tendrían que estar basadas en “el reconocimiento de un mínimo de homogeneidad” entre quienes las forman, estar penetradas por relaciones de intercambio y recibir cierta institucionalización.

Para otros autores, el capital social se trata de un paradigma que involucra a múltiples disciplinas que abarcan al mismo capital social, las redes, valores cívicos, demás instituciones y el poder. Se describe también que es aquella solidaridad que un individuo o el colectivo llega a sentir por el resto. En este sentido, se basarían más en relaciones de solidaridad que de confianza (Robinson y Siles, 2001).

Por el contrario, aunque nadie se niega al hecho de que los recursos de asociatividad relevantes dentro de las comunidades son los vínculos con confianza, cooperación y reciprocidad (Durston, 2003), la creación de redes interpersonales representa el más grande potencial de acumulación de capital social (PNUD, 2000). Para autores como Flores y Rello (2003), lo vital del capital social es aquella capacidad de conseguir ventajas a partir de las relaciones existentes.

Además, desde la visión de Etkin (2010), el capital social es una capacidad que toda organización desea. Es considerado en relación al concepto de asociatividad, dado que se basa en la colaboración y trabajo en equipo de quienes conforman una organización. Esta postura se toma, dado que se considera a la construcción de un capital social como estratégico, por el hecho de enfocarse a generar mejores oportunidades de relacionarse con la sociedad, y hacer frente a distintas formas de dependencia de algunas instituciones, por ejemplo, el estado. Sin embargo, Boisier (2003) analiza al capital social como una “moda desarrollista”, que no da sustento a la superación de algún inconveniente, ni garantiza el subdesarrollo.

Finalmente, al igual que Etkin, Portes (2004), también consideraba que al capital social se lo define, como las capacidades o destrezas que los sujetos utilizan para obtener recursos o beneficios a través de las redes sociales existentes.

### **Dimensiones del Capital Social**

Una vez, ya revisadas las diferentes definiciones respecto al capital social y las variadas visiones que cada autor tenía respecto al concepto, es fundamental también explorar las distintas dimensiones que surgen a partir de estas perspectivas. Cabe mencionar que, a través de la identificación de estos cuatro enfoques, se pueden determinar las dimensiones que los acarrearán, dividiéndose en: cognitiva, estructural y relacional (Medina, León y Torres, 2015), las cuales también se las puede visualizar desde su tipo (Individual o Colectivo) y nivel (Macro o Micro). Estas identificaciones se las observa en la siguiente Tabla 2.

**Tabla 2**

*Niveles, tipos y dimensiones del CS*

<b>Nivel</b>	<b>Tipo</b>	<b>Dimensión</b>
Micro (individuo)	Individual (las características del individuo como ente esencial. Capacidad de relacionarse con otros individuos)	Cognitiva (capacidades, actitudes, valores, conducta).
Macro (organización - entorno)	Colectivo (cultura organizacional y existencia de redes densas con los actores sociales del entorno. Generación de acciones de beneficio común)	Estructural y relacional (normas de confianza y reciprocidad, intercambio de recursos, colaboración y solidaridad tanto en el ambiente organizacional como en el externo).

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

Según lo señala Medina (2017), estas propuestas identifican al capital social como un activo esencial en el desarrollo de las relaciones estructurales desde diferentes contextos, ya sea desde el ambiente individual, o a nivel de comunidad. Por lo tanto, se plantean la dimensión cognitiva, estructural y relacional, lo que, establece las formas de manifestación del CS.

- Dimensión cognitiva: Valor de los conocimientos, capacidades y potencialidades de las personas, y de la habilidad de utilizarlos para la obtención de beneficios de manera acertada. Como resultado de la creación de redes Inter organizativas.
- Dimensión estructural: Relaciones y redes dentro de una estructura social, lo que facilita el intercambio de recursos, genera obligaciones y expectativas, e impone sanciones a quienes incumplan las normas.
- Dimensión relacional: Valor que posee para la organización el conjunto de relaciones que mantiene con los agentes sociales del entorno.

### **Perspectivas del Capital Social**

El capital social no es necesariamente positivo o beneficioso en todos los aspectos. Una de las principales discusiones se ha dado en que con el *Bridging* se puede lograr formar más externalidades que con el *Bonding*. (Scrivens & Smith, 2013).

De esta forma, los conceptos mencionados no son suficientes para definir cuáles son los tipos de CS. La literatura del capital social, genera una distinción entre lo siguiente: *Bonding*, *Bridging* y *Linking*. Es así que, el *Bonding* hace referencia a las redes entre grupos homogéneos como lo son nuestras familias, grupos religiosos, raza, etc. Usualmente, estos lazos son forjados en altos niveles de normas, confianza, comunicación y apoyo hacia otros para vivir día a día (Coleman,1990; Putnam 1993); realmente son

redes de tipo horizontal, en otras palabras, son actores que se encuentran en un nivel equivalente socialmente. (Adler y Kwon, 2000; 2002)

Es más, para Bourdieu (1986) el *Bonding* representa un reconocimiento mutuo, puesto que facilita la reproducción y conservación de la homogeneidad de un grupo dominante, como, por ejemplo, preservar la clase noble. Mientras que, por su parte, Coleman (1988), resalta que este tipo de CS facilita el reconocimiento entre individuos, así como las normas a cumplir y la confianza brindada.

El *Bridging* se entiende como aquellas relaciones con grupos diversos o heterogéneos que son útiles para salir adelante en nuestra sociedad. Aunque, por otra parte, tal y como lo señala Woolcock (2001), existe un tercer tipo de CS, *Linking*. Este último, se refiere a los vínculos y redes dentro de una jerarquía basada en una diferencia de posición o poder social. En este sentido, es probable que la medición del *Linking* sea clave para los responsables políticos y otros grupos interesados por la inclusión social, los derechos humanos y la reducción de la pobreza (Healy, 2002).

### **Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)**

Hoy en día, más que todo en los países que conforman América Latina, el progreso comunitario desde el punto de partida del capital social tiene una gran relevancia, dado que estas organizaciones civiles ofrecen un crecimiento integral de los actores inmersos en las comunidades que cuenta con escasos recursos, así como de capital (Díaz-Albertini, 2003). Por ello, es fundamental para lograr un bienestar colectivo con buenas condiciones de vida, establecidas desde la cooperación, la confianza y el respeto (Álvarez, 2015).

Para Vásquez (2008), las organizaciones civiles se caracterizan por ser heterogéneas en sus objetivos y preferencias, en torno a los cuales despliegan estrategias para lograr un fin colectivo. También se dice que el CS se hace presente de varias formas). Se entiende a las OSC como el conjunto de

instituciones tales como sindicatos, asociaciones o iglesias, que estructuran la sociedad y su conducta, además que se puede observar el comportamiento independiente del estado y demás entes políticos. La sociedad civil hace posible la cohesión social al desarrollar roles y funciones bien definidas en la sociedad (Walker y Dearden, 2005).

Por otra parte, los donantes, parte esencial para la sostenibilidad de las OSC, consideran que estas son un factor clave e inclusive estratégico para el correcto funcionamiento de la sociedad, ya que fortalece relaciones sociales e institucionales, tanto macro como micro. Es así que, llevar una relación con ellas, representa una serie de beneficios o recursos (Putnam, 1993) para el desarrollo del capital social, al igual que para las sinergias conformadas, favoreciendo en gran nivel a aquellos que no cuentan con los recursos necesarios para el fin común (Asian Development Bank, 2008).

Otro punto importante por considerar dentro de la investigación es que según lo indican Robinson y White (1997) y Clayton *et al.*, (2005), los donantes son como patrocinadores para las OSC y que “el principal motivo por el cual los donantes han apoyado a las OSC, es por la toma de conciencia sobre la carencia de sociedad civil fuerte; una sociedad civil fortalecida permite demandar una mayor democracia y transparencia en las acciones gubernamentales”. Es decir, que la dependencia entre las OSC genera intercambios y transacciones bilaterales. Por lo que del “hecho que la organización dependa del ambiente hace de las restricciones y control externo sobre ésta, algo posible y casi inevitable” (Pfeffer & Salancik, 1978).

Lo precedente, entonces confirma que, si las OSC se manejaran de manera independiente y tuvieran un stock limitado y proveedores perdurables, el control del ambiente externo ejercido no influiría sobre las decisiones organizacionales. Sin embargo, a pesar de los múltiples beneficios presentes en lo expuesto, se pueden hallar ciertas limitaciones como la dependencia de recursos, el poco alcance

geográfico en cuestión de proyectos, desfases en la rendición de cuentas e inconvenientes para coordinarse con otros agentes de la sociedad civil (Díaz-Albertini, 2003). Por lo tanto, para que las OSC puedan lograr sus fines y perdurar en el tiempo y espacio, es vital que se encuentren bajo una buena dirección (liderazgo). Es así que, una gestión responsable y eficaz generará que estas organizaciones cuenten con los insumos, liquidez y administración adecuada para su sostenibilidad (Rodríguez y Quintero, 2018).

### **El Capital Social y las OSC**

Por consiguiente, al haber ya entrado en materia a partir de las diferentes definiciones, conceptualizaciones y dimensiones del capital social. Como tal, se procede a analizar desde el punto de vista de Coleman (1988), quien sugiere que la confianza es la base para cualquier relación social recíproca para construir CS, obteniendo beneficios para los actores involucrados. Asimismo, partiendo del reconocimiento del criterio de reciprocidad junto con la confianza invertida, Putnam (1993) indica que el CS se fundamenta principalmente de aquellas normas, compromiso cívico, redes y confianza que brindan mejora a la eficacia de una sociedad coordinada. En este sentido, aquellas organizaciones que se prestan como voluntarias para relacionarse con otras, son un nido para el capital social, ya que permiten en múltiples ocasiones la interacción entre varios actores, facilitando: la generación de conexiones, confianza, colaboración y cooperación a futuro entre el grupo (Knight, 2001).

En la investigación, es también relevante señalar que en lo que respecta a las organizaciones de la sociedad civil (OSC), autores como Anheir y Kendall (2002) postulan que los integrantes de estas organizaciones con frecuencia comparten los mismos valores e intereses, al igual que cercanía geográfica, lo que hace que tengan una noción acerca de los posibles pensamientos, condiciones de vida, anhelos y complicaciones de otros miembros, de forma que beneficia el voto de confianza y facilita la

cooperación entre ellos. Además, es preciso indicar que, según estudiosos como Putnam (2000), en el caso de estas organizaciones, la pertenencia a ellas puede llevar a que se cree y mantenga la confianza, solamente sí, las formas de participación e inclusión social fortalecen el orden social.

En conclusión, aquellos que más confianza tienen en otros, hace que se involucren más con las organizaciones (Stolle, 1998), y para que puedan hacerlo deberían contar con cualidades, valores cívicos y actitudes semejantes que faciliten esta confianza impuesta en estos organismos e inciten un compromiso de carácter cívico (Levi, 1996).

### **Las empresas y las OSC**

Finalmente, en este apartado se analizará particularmente lo que sería la colaboración entre las OSC y la empresa, la cual cabe recalcar, es la unidad de análisis de la presente investigación.

Se entiende como colaboración a la relación existente entre dos partes, quienes cuentan con un fin en común, en este caso existen dos razones: generación de valor social y económico. Por otra parte, el líder de las OSC, cuenta con un rol determinante al momento de tomar decisiones dentro estas organizaciones en los procesos colaborativos (Kocourek, 2012).

Ahora bien, las empresas según la RAE (2012), es considerada como aquella “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. En este sentido, las empresas son empresas con fines de lucro, y principalmente, distribuyen aquellas ganancias entre sus miembros, si es que existieran utilidades. Su objetivo en teoría no son las obras sociales o servicio a la comunidad, sin embargo, durante los últimos años se han visto presionadas por generar una buena reputación tanto interna como externa. Y qué mejor manera de lograrlo, que, mediante una vinculación estratégica con la sociedad, sector clave para la cohesión del colectivo.

Según Ishikawa y Morel (2008), se pueden distinguir tres tipos de colaboraciones según sus objetivos, siendo estos: Promoción de una causa / Campañas de sensibilización, filantropía estratégica e inversión social, y alianza inclusiva. Los autores exponen que una alianza entre una empresa y una OSC debe ser vista por las empresas como mucho más que “eventos sociales o de caridad” con fines propagandísticos. Estas alianzas requieren que ambas partes puedan compartir sus experiencias, conocimientos, recursos, y a su vez los beneficios/ riesgos, si es que existiesen.

Hace treinta años las empresas recaudaban dinero en los mercados de capital con sofisticados instrumentos que tan solo apelaban a las metas materiales de los inversionistas. Por otra parte, las OSC buscaban donaciones en el mercado filantrópico, altamente fragmentado, apelando en gran medida a las emociones de los donantes. (Austin *et al.*, 2010)

No obstante, esta situación ha ido cesando. Es así, como tanto las OSC como las empresas siguen indagando, con el ejemplo de otros sectores, como se transfiere el capital, dada la similitud de inversionistas. Ampliando las opciones de financiamiento, volviéndose de beneficio para los que cuentan con el capital y quienes se encuentran necesítandolo. Como resultado Austin *et al.* (2010) los expresan ahora como “La forma de recaudar dinero es un último aspecto en el que convergen las empresas y las OSC”. El trabajo de las OSC con las empresas es complementario, mientras una tiene como objetivo generar ingresos, la otra, está a cargo de las causas sociales, construyendo una alianza estratégica, con una función en común, el desarrollo del país ante la maximización de la responsabilidad social (CEOSC, 2017).

### **Vinculación de la RSE con las OSC y stakeholders (Empresas)**

El término de stakeholders según González (2007) se lo define como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”. Además, el



término de stakeholders, trae consigo una estructuración estratégica para los negocios y la sociedad civil en general. Por lo que, al instante de reconocerse de aquella manera, se produce un espacio de diálogo, lo cual abre paso al relacionamiento, dado que se genera un compromiso por ambas partes, con el fin de lograr mayor credibilidad, permitiendo crear alianzas y promoviendo la asociatividad. Con esto, las OSC y las empresas pasan de ser instituciones reactivas a ser proactivas.

Para las OSC, es importante que puedan identificar los temas de interés de las empresas con las cuales buscan relacionarse. Dentro de los temas de interés para las empresas según Accountability et al. (2006) son:

- Finanzas
- Políticas y compromisos con las partes interesadas
- Normas basadas en iguales
- De interés para las partes interesadas
- Iniciativas de interés Global

Por otra parte, desde el punto de vista de las OSC, los temas de interés pueden variar dependiendo de la actividad de la organización. No obstante, lo que buscan todas las OSC, es la sostenibilidad de sus proyectos, así como de su propia entidad. Según lo expuesto en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2011) en Colombia, se identificó que sus principales intereses se encuentran en:

- Conservación del medio ambiente
- Empoderamiento de la mujer
- Sostenibilidad Financiera de su organización

- Reivindicación de derecho
- Fortalecer alianzas

Desde hace años las empresas se han vinculado con distintos grupos de interés, ya sea sus propios colaboradores, clientes, proveedores, grupo accionista y la sociedad civil organizada. No obstante, desde la Responsabilidad Social Empresarial se produce un nuevo enfoque, donde prima el diálogo entre las partes interesadas, debido a que existe la inversión de tiempo, recursos y personas. Por ello, es importante que la estrategia de RSE se encuentre alineada con la estrategia del negocio per se. Para este proceso, es necesario identificar y definir a nuestros stakeholders e identificar los puntos en común respecto a intereses y expectativas de las partes involucradas.

Por otra parte, La rendición de cuentas, ya no solo se basa en un compromiso con accionistas y demás integrantes del directorio inversor. Actualmente la RSE, considera los intereses de sus stakeholders, siendo estos, empleados, proveedores, clientes y sociedad civil; dado que éstos impactan directamente a la reputación y desempeño de la empresa. Por lo tanto, mantener buenas relaciones con nuestras partes interesadas, brinda una ventaja competitiva dentro del mercado y como promotor de marca empleadora (Falção & Fontes, 1999). En este sentido, las organizaciones deben realizar un mapeo de sus stakeholders y analizar el vínculo existente con el fin de fortalecer y establecer alianzas estratégicas, de la mano de una relación positiva.

En la actualidad, las empresas se encuentran más comprometidas a exponer y rendir cuentas de sus actividades y comportamiento responsable para con sus stakeholders. Para esto, la ética, la cual direcciona el accionar en un sentido prudente y justo, se convierte en un factor necesario para relaciones e intereses sociales que se produzcan en las actividades empresariales, por ello, las empresas se

encuentran en proceso de querer formar parte de esta dimensión ética empresarial, lo cual los conduce hacia la responsabilidad social (Ishikawa & Morel, 2008).

Justamente esta necesidad de rendir cuenta de sus actividades es lo que define el concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Es así que dentro de los diferentes conceptos de RSE se encuentra

**Tabla 3**

*Definiciones de Responsabilidad Social*

<b>Autores</b>	<b>Definición</b>
<b>The World Business Council for Sustainable Development (2005)</b>	La responsabilidad social empresarial es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida.
<b>Boatright (2000)</b>	El concepto de RSE es frecuentemente expresado como la adopción voluntaria de responsabilidades que van más allá de las responsabilidades meramente económicas y legales de las empresas.
<b>Correa, Flynn &amp; Amit (2004)</b>	La RSE hoy en día se refiere más bien a una forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

**Comisión de las Comunidades Europeas (2001)**

La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

---

**Banco Mundial et al. (2006)**

Compromiso de las empresas para comportarse éticamente y para contribuir al desarrollo económico sustentable trabajando con todos los stakeholders relevantes para mejorar sus vidas en maneras que sean buenas para la empresa, la agenda del desarrollo sustentable y la sociedad en general

---

**Fuente:** Elaboración propia

### **Liderazgo Organizacional**

El liderazgo se define como una habilidad que puede ser desarrollada de forma natural o puede ser entrenada (Godoy y Bresó, 2013). Actualmente las compañías se encuentran en una etapa de cambio y expansión, encontrando un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (Bouée, 2013), más aún habiendo experimentado una pandemia. Por lo tanto, se necesita contar con una ventaja ante el resto de la competencia, lo cual se logra con líderes innovadores, que se adaptan, al cambio, con ideas disruptivas, con capacidad de brindar respuestas inmediatas a un mundo globalizado y cada vez más digital (Etkin, 2005).

La relevancia del liderazgo en las empresas se basa no solamente en ser eficientes, sino en la motivación e inspiración que transmiten a su equipo de trabajo para hacer las cosas bien (Daft, 2016).

El concepto ha ido evolucionando e interpretándose de varias maneras a través del tiempo, se puede observar en la *Tabla 3*, las definiciones sintetizadas expuestas por varios autores relevantes sobre el liderazgo.

**Tabla 4**

*Conceptos de liderazgo*

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
<b>Newstrom (2007)</b>	Es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario.
<b>Chiavenato (2004)</b>	Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.
<b>Ivancevich (2005)</b>	Proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización.
<b>Hughes (2007)</b>	Proceso de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas.
<b>Daft (2006)</b>	Relación de influencia que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.

**Fuente:** Elaboración propia

Tabla 5

*Dimensiones del Liderazgo*

<b>Dimensión</b>	<b>Características</b>
<b>Dirección</b>	Es la fusión del trabajo y de las relaciones humanas, proviene de la sustancia del negocio, reflejada en las decisiones que tome para llevar hacia delante la compañía (Zaleznick, 1989).
<b>Estructura</b>	Modelo jerárquico que una empresa usa para facilitar la dirección y administración de sus actividades. A través de la estructura organizacional la empresa fija roles, funciones y responsabilidades; establece objetivos; crea procesos y define protocolos; diseña estrategias de mejoramiento (Brume,2019).
<b>Capital Humano</b>	Valor que genera un individuo en base a sus capacidades, habilidades y conocimientos, los cuales acumula en su trayectoria de formación académica y laboral, dentro de este también se desenvuelven las cualidades que posee el individuo, como lealtad, valores y flexibilidad entre otras, afectando a la contribución del individuo a la empresa (Fernández et al., 1998; citado en Teijeiro, García & Mariz, 2015).
<b>Cultura Organizacional</b>	La cultura se define desde esta perspectiva como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado (Smircich, 1983).

**Fuente:** Elaboración propia

**Estrategias Organizacionales**

La estrategia organizacional es un proceso de crecimiento para la organización, ya que no se establecen roles específicos en las demás áreas. Además, para que surja la estrategia, la creación de espacios para la preparación de lluvia de ideas es necesaria.

La estrategia no solamente es responsabilidad del personal dirigente de la organización, sino que se trata de un trabajo colectivo, constituido por varios actores que con su coparticipación conforman una sola mente estratega. (Mintzberget al., 1997). Por lo tanto, el desarrollo de estos equipos multidisciplinarios es vital para el crecimiento de la empresa, es así como el manejo de un correcto desempeño ayuda a la consecución de objetivos e innovación de procesos.

Al igual que en el liderazgo, se debe considerar el entorno en el cual se van a generar las estrategias organizacionales. Contar con un panorama completo de lo que sucede externa e internamente, es importante para compartir una misma visión y dirección hacia el logro de resultados, y en este sentido, identificar aquellas oportunidades que garantizarán la sostenibilidad y formación de redes para las OSC.

**Tabla 6**

*Dimensiones de Estrategias*

<b>Dimensión</b>	<b>Características</b>
<b>Empoderamiento</b>	Ofrece mayor autonomía a los empleados al compartir con ellos información relevante y darles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral (Zimmerman, 2000).
<b>Asociatividad</b>	Permite a través de la implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas de mayor envergadura (Liendo, 2001).

<b>Sostenibilidad Institucional</b>	Propiedad emergente de la interacción entre la organización, a través de sus relaciones, productos, servicios y significados y su contexto relevante, a través de sus relaciones, realidades, necesidades, aspiraciones y significados (De Souza, et al., 2005).
<b>Capacidad de adaptación</b>	<p>Capacidad de percepción y cambio para adaptarse a la variación de los estímulos externos (Chiavenato, 2000).</p> <p>Una adecuada adaptación al cambio permite identificar sus dificultades, potenciar sus ventajas y enfrentar de manera adecuada los retos que se presentan a nivel social y comercial (Chiavenato, 2002).</p>

**Fuente:** Elaboración propia

### **Estado del arte**

Para la investigación de semillero es importante tener en cuenta las siguientes variables principales: capital social, OSC, liderazgo y estrategias implementadas. El estudio de las dos primeras variables gira en torno a la unidad de análisis enfocada para el estudio, el sector privado. El CS ha ido evolucionando, cuenta con varias interpretaciones expuestas anteriormente, así como el papel de las OSC en la actualidad y su relación con las empresas. Desde este punto de vista, se plantean diferentes visiones, de modo que, por ejemplo, podrían ser: la relación estratégica de las OSC para la construcción de capital social o las OSC como productoras de CS.

De esta forma, el estudio de Guido Cueva (2017), un trabajo de titulación de maestría de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, acerca de “La sociedad civil en Ecuador como agente del desarrollo: aportes y desafíos actuales”, resulta una gran bibliografía para analizar el contexto país, los retos y contribuciones de las OSC para el ejercicio continuo para el desarrollo del Ecuador. Es así, como



este trabajo tiene como propósito, describir el panorama histórico y conceptual del comportamiento de los individuos en la sociedad civil, desde el contexto ecuatoriano. La investigación es cualitativa, su alcance es exploratorio- descriptivo. El método utilizado fue mediante la recopilación bibliográfica, análisis y selección de información documental.

Las conclusiones obtenidas fueron que la sociedad civil en Ecuador pasa continuamente en escenarios fluctuantes, las OSC han sabido buscar y encontrar espacios para poder seguir con sus actividades, lo cual ha generado que se encuentren abiertas al diálogo y se generen aproximaciones con el Estado para garantizar un espacio oportuno y sostenible para el desarrollo, además que es indispensable que los actores involucrados tomen responsabilidad ante las acciones a realizar para la construcción de un CS en Ecuador.

Por otra parte, el estudio realizado por Rodríguez y Quintero (2017), publicado en la revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Autónoma de Ciudad Juárez sobre “Estrategias de los líderes de organizaciones sociales en la construcción de capital social”, es una investigación cualitativa y tiene como propósito, conocer las estrategias implementadas por figuras líderes en las organizaciones sociales de la ciudad para construcción de capital social. Por ello, como metodología, se desarrollaron entrevistas semiestructuradas con diez dirigentes de las organizaciones civiles. Su alcance fue igualmente que, en la bibliografía anterior, exploratorio- descriptivo.

Como resultados, se obtuvieron que los líderes implementan estrategias para la generación de capital social en función con los actores con quienes se relacionaban. Además, la construcción de estos puentes de vinculación se realizó por medio del intercambio de información de interés para ambas partes y la creación de redes. Es más, al interior de estas organizaciones se lanzaron estrategias en los procesos involucrados en toma decisiones y manejo de conflictos. Y finalmente, respecto a la relación

con las comunidades, para lograr obtener su confianza, se realizaron difusiones, voluntariados y capacitaciones de interés para ambas partes. No obstante, con el gobierno local existía desconfianza, lo cual marca un indicador de escasa colaboración entre sí.

Igualmente, el trabajo realizado por Ibelis Blanco Rangel (2011) acerca de las “Alianzas para el Desarrollo: Relaciones entre OSC y Empresas” de la Universidad de San Buenaventura Seccional Cartagena en colaboración con la Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo, el propósito de la presente investigación se genera a partir de la necesidad de organizar la información referente al trabajo en conjunto que deben realizar las empresas y la OSC para lograr el desarrollo y responsabilidad social, dentro de un marco de cooperación para la formación de alianzas estratégicas. El trabajo es cualitativo, dado que se describen las relaciones de las OSC y las empresas, partiendo del análisis de sus experiencias. En este sentido, su alcance es exploratorio-descriptivo.

Los resultados obtenidos fueron que las OSC deben identificar que la Responsabilidad Social es una potencial estrategia para relacionarse y acceder al sector empresarial. Por lo tanto, su deber es incluir en sus estrategias, diferentes elementos de la Responsabilidad Social Empresarial, dado que es una manera de gestión aplicable a cualquier organización, además de comenzar a visualizar a las empresas como aliados estratégicos para llevar a cabo procedimientos de desarrollo bidireccional.

Finalmente, la investigación llevada a cabo por Bianchi, Pirard y Gracia (2017) sobre “La imagen de las OSC y la identificación consumidor-OSC: antecedentes y efectos” de la Universidad Católica de Córdoba, marca un precedente importante para el trabajo de titulación presente, ya que el objetivo actual es identificar el perfil de OSC que los stakeholders requieren para relacionarse y construir CS, es así, como el estudio expuesto, se relaciona inmensamente, puesto que su propósito es identificar la imagen de OSC que sus consumidores buscan. Es un estudio cuantitativo, por el motivo que se evaluaron

26 campañas de marketing de causas desarrolladas en la Argentina en 2015, en las que participaron unas 15 OSC y unas 22 empresas.

Los resultados obtenidos permiten indicar tres conclusiones centrales para la investigación: la actitud ante las OSC y ante el marketing de causa tienen un efecto directo sobre la imagen en la OSC, no se ha podido comprobar que la actitud y la imagen de OSC sean antecedentes de la identificación del Consumidor-OSC, ni el efecto de este sobre la reputación de la OSC. Y, que la vinculación directa y positiva de la actitud ante la OSC y la intención de donar es muy fuerte. Por lo tanto, se concluye que la identificación del consumidor de OSC, demuestra la necesidad de desarrollar una mayor cercanía, confianza, habitualidad de los vínculos entre consumidores y OSC, por medio de mejora en las relaciones.

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo General**

Determinar el perfil característico de las OSC en el ámbito de liderazgo organizacional y gestión estratégica para promover vínculos y redes con el sector privado, que permita construir capital social y fortalecer el tejido social.

#### **Objetivos Específicos**

- Explorar las experiencias de relacionamiento de las empresas con las organizaciones de la sociedad civil (OSC).
- Describir las características y capacidades de las OSC, que favorezcan la articulación con otros sectores, desde la perspectiva del sector privado.

- Identificar las estrategias en común para construir capital social que promueva la cohesión social en el contexto de pandemia.

### **Metodología**

El siguiente trabajo cuenta con un alcance exploratorio-descriptivo, de manera que, este tipo de investigación a través de la observación y obtención previa de información, permite describir cualidades y características de un fenómeno o grupo de personas. (Hernández, 2015). En este caso, de una nueva problemática poco estudiada sobre la relación de las OSC, el sector privado y la crisis sanitaria actual.

El enfoque es mixto de carácter cualitativo y cuantitativo, ya que se busca explorar las experiencias de los expertos con las OSC a través de entrevistas estructuradas para definir las dimensiones de estudio y con la encuesta de opinión, lograr identificar las características y capacidades de aquellas dimensiones que motiven al sector privado a fortalecer el tejido social con las, analizando los datos en base a la muestra determinada.

Para la determinación de las variables en el estudio, se utilizará la técnica Delphi, la cual constituye una estrategia de análisis de opinión que puede ser entendida como un tipo específico de entrevista en grupo, aunque con características particulares (Piñeiro E., 2003). El método es caracterizado por buscar consensuar la opinión de un grupo de expertos con vistas a aportar luz en torno a un problema de investigación, donde se busca mantener el anonimato y establecer un reiterado *feedback*, orientado hacia una medida estadística de la respuesta del grupo.

De igual manera, la conformación del panel de expertos es condicionado bajo la propia naturaleza de la problemática de investigación (Needham & De Loe, 1990). Por ello, los expertos elegidos para el estudio fueron profesionales de empresas privadas pertenecientes a las áreas de Sostenibilidad, Responsabilidad Social y Marketing que cuenten con un alto grado de experiencia en el campo. Así,

antecedentes, experiencia y disposición son las condiciones imprescindibles del candidato experto, cabe mencionar que la disposición del experto fue consultada previamente a través de una carta de consentimiento para participar de la investigación (Pill, 1971). Luego de haber seleccionada a los expertos, se organiza en rondas o fases, mediante las que se lleva a cabo el estudio a través de una serie de cuestionarios, de manera que cada interrogatorio posterior incorpore información sobre las respuestas de la fase anterior. En el caso de la presente investigación, las respuestas que son obtenidas en la primera fase con las entrevistas estructuradas, serán analizadas y utilizadas para desarrollar el cuestionario de la segunda fase.

Es así, como este método busca consensuar las opiniones de los expertos participantes, quienes aportan desde su experiencia profesional con sus conocimientos en el campo, lo cual hace que la calidad del panel enriquezca el proceso investigativo y a los resultados obtenidos (Landeta, 1999; Blasco et al., 2010).

A continuación, en la tabla 7 se muestra a manera de resumen las técnicas y herramientas empleadas para cumplir con cada objetivo específico propuesto. Mientras que, en la tabla 8 se indica el cronograma de recolección y análisis de datos.

**Tabla 7**

*Técnicas y herramientas de investigación*

<b>Técnicas</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Fuentes de información/ sujetos informantes</b>
<b>Análisis documental</b>	Matriz / Tablas / Análisis bibliográfico	Informes Libros digitales Artículos Académicos Revistas Académicas

<b>Entrevista Estructurada</b>	Entrevista con preguntas abiertas exploratorias	Expertos de cada empresa participante en la encuesta
<b>Encuesta</b>	Encuesta de percepciones OSC (escala de Likert)	Expertos de cada empresa participante en la encuesta
<b>Método Delphi</b>	Matriz Delphi	Expertos de cada empresa participante en la encuesta

**Fuente:** Adaptado por María del Carmen Escalante (2021)

**Tabla 8**

*Cronograma de Recolección y Análisis de Datos*

<b>Instrumentos</b>	<b>Análisis</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Cronograma</b>
<b>Primera fase</b>			
<b>Objetivo Específico 1. Explorar las experiencias de relacionamiento de las empresas con las organizaciones de la sociedad civil (OSC)</b>			
Cuestionario Entrevista	<i>Entrevista Semiestructurada</i>	Expertos de cada empresa participante en la encuesta	Julio a Agosto 2021
Reducción de Variables y Categorías	<i>Tabulación y Análisis de respuesta de cada empresa con descriptivos y frecuencias</i>	Expertos de cada empresa participante en la encuesta	Agosto 2021
<b>Segunda fase</b>			
<b>Objetivo Específico 2. Describir las características y capacidades de las OSC, que favorezcan la articulación con otros sectores, desde la perspectiva del sector privado.</b>			
Encuesta de percepciones OSC (escala de Likert)	<i>Estadístico SPSS</i>	Expertos de cada empresa participante en la encuesta	Septiembre 2021
<b>Tercera fase</b>			

<b>Objetivo Específico 3. Identificar las estrategias en común para construir capital social que promueva la cohesión social en el contexto de pandemia.</b>			
Método Delphi	<i>Análisis de las variables descritas por los expertos para el consenso sobre el perfil de OSC requerido por las Empresas</i>	Expertos de cada empresa participante en la encuesta	Septiembre a Octubre 2021

**Fuente:** Adaptado por María del Carmen Escalante (2021)

### **Consideraciones Éticas**

En lo que respecta a la investigación y considerando los motivos éticos y de confidencialidad, se aplicará cada herramienta de forma online y anónima. Adicionalmente, la información recopilada será utilizada únicamente para fines académicos. Por lo tanto, se ha utilizado una carta de consentimiento explicando a cada experto participante los objetivos y procesos del estudio que se llevarán a cabo. La carta se encuentra debidamente formalizada por el Departamento de Investigación Académica de la Universidad Casa Grande (Anexo 4), así como firmada por la directora del departamento y la docente investigadora responsable.

### **Fase 1**

La primera fase llevada a cabo es exploratoria-cualitativa, dado que se buscaba conocer las experiencias de los expertos y su relación con las OSC a partir de entrevistas estructuradas, respondiendo al objetivo 1. Con el alcance cualitativo se quiere recopilar la mayor cantidad de información y analizar los puntos de vista de cada participante, logrando expandir el panorama actual e identificar la visión de casa uno con las siguientes ocho preguntas abiertas de la tabla 9.

**Tabla 9***Cuestionario de entrevista estructurada para primera fase*

<b>Entrevista Estructurada</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Pregunta</b>
<b>Beneficios de colaborar con las OSC</b>	¿Cuáles han sido los principales beneficios de trabajar con las organizaciones de la sociedad civil? Describa tres de los más importantes desde su experiencia como stakeholders.
<b>Problemas de interactuar con las OSC</b>	¿Cuáles han sido los principales problemas al interactuar con las organizaciones de la sociedad civil? Describa tres de las más críticas desde su experiencia como stakeholders.
<b>Propuesta de valor de la OSC</b>	Al participar de un proyecto colaborativo en su rol de stakeholders, ¿qué esperaba de la organización social como contraparte?
<b>Conductas más valoradas por el stakeholders</b>	¿Cuáles son las conductas que más valora y que le permiten confiar en una OSC?
<b>Características de las OSC</b>	¿Cuáles son las características que una OSC debería tener para superar los problemas del contexto actual (pandemia/post pandemia)? Mencione las cinco que considere más urgentes.
<b>Papel del liderazgo en las OSC</b>	¿En qué medida es importante el liderazgo de una OSC para que un stakeholders quiera vincularse con ella? ¿Por qué?
<b>Años de experiencia del experto</b>	¿Cuántos años de experiencia tiene trabajando con las organizaciones sociales?
<b>Grado de formación académica</b>	¿Cuál es su grado de formación académica?

**Fuente:** Elaboración propia



## Unidad de análisis y Muestra

Para la elección de expertos se establecieron los siguientes criterios de elección:

- Los expertos deben ser profesionales con experiencia en el campo de Sostenibilidad, Responsabilidad Social, Marketing, Relaciones Públicas o Recursos Humanos.
- Las empresas en la que laboran los expertos deben estar situadas en Ecuador.
- Los expertos deben estar laborando actualmente en empresas privadas.
- Se requiere como mínimo tres años de experiencia laborando con las OSC.
- El grado de formación mínima de los expertos debe ser universitario.
- El cargo que ocupa el experto debe estar relacionado a funciones estratégicas en el área, por lo tanto, se requiere desde analistas hasta gerentes o directores.

En total, los expertos fueron 14 dentro del estudio (Ver Anexo 9). Sin embargo, en la primera fase participaron 12. Todos ellos con más de tres años de experiencia trabajando con organizaciones de la sociedad civil en diferentes empresas reconocidas en el Ecuador.

Para este caso de estudio se escogió el tipo de muestreo no probabilístico de selección por conveniencia, debido a que el número de la población no es el suficiente como para aplicar la fórmula de cálculo para obtener una muestra, esto quiere decir que los individuos son seleccionados a conveniencia en base a los parámetros de investigación establecidos previamente para el propósito del estudio.

Por razones éticas y de confidencialidad, no se divulgarán los nombres de los sujetos informantes, pero a los efectos del estudio se indicarán algunas de sus características de su perfil profesional. Cabe mencionar que la recopilación de datos está previamente aprobada por las participantes de la investigación.

La muestra de estudio son profesionales que cuentan con al tres años de experiencia en empresas privadas con cargos como: Gerentes, jefes, coordinadores, especialistas y analistas dentro del campo de Responsabilidad Social Empresarial, Relaciones Públicas, Sostenibilidad o afines. Las participantes corresponden a las siguientes empresas: Banco de Alimentos, Banco del Pacífico, Cervecería Nacional, Deloitte, Diners Club, DP World, Pronobis, Grupo Difare, Grupo Vilaseca, Holcim, Produbanco, Pycca, Rocnarf y Tía.

Para la segunda fase, participaron los mismos diez expertos más dos que se incorporaron bajo los mismos criterios de selección.

Además, se consideran las respuestas de los otros 43 expertos pertenecientes a: la Academia, Empresas, Cooperantes Internacionales y el Estado cada uno bajo criterios de selección similares a los mencionados anteriormente. Todo con el fin de ampliar la visión de vinculación de cada experto con las OSC Y complementarlos con el punto de vista del sector privado. Los resultados de la primera fase se procederán analizar y con ellos se elaborará un nuevo cuestionario estructurado por dimensiones y categorías para la segunda fase que comprenden el acumulado de respuestas, adicional de la teoría estudiada, y así se pueda obtener con mayor precisión el perfil de OSC que el sector privado busca para relacionarse en el contexto actual.

Las técnicas que se utilizarán en este estudio para recolectar los datos son: la entrevista estructurada y la encuesta, las mismas serán realizadas en modalidad virtual. Además, las dos técnicas se realizarán a través de la herramienta de Google Form. Por su parte, la entrevista se estructura con preguntas abiertas sobre liderazgo, capital social y las OSC, mientras que la encuesta cuenta con preguntas cerradas con las variables previamente identificadas de la primera fase.

## **Fase 2**

Luego de haber analizado las respuestas de la fase uno, se lograron identificar las diferentes variables para el estudio, las cuales se usaron para realizar el cuestionario correspondiente a la segunda fase. El resultado obtenido de esta fase fue poder obtener las características y capacidades de una OSC que los stakeholders buscan para relacionarse con ellas y poder construir capital social, respondiendo al objetivo 2. En esta instancia de la investigación, el enfoque fue cuantitativo, dado que se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas, las cuales fueron adaptadas para que sus opciones de respuesta estén en una misma escala del 1 al 5, en este caso se tomó como diseño el cuestionario con la escala de *Likert*, con el fin de conocer que tan de acuerdo y en desacuerdo se encuentran los expertos con los distintos constructos, los cuales fueron desarrollados a partir de la organización de la información obtenida de la primera fase en dos dimensiones: liderazgo y estrategia, y luego estas pasaron a tener categorías y sub-categorías, permitiendo aplicar análisis estadísticos en los resultados. Cabe mencionar, que la estructuración de este cuestionario se realizó con el contraste entre las diferentes variables identificadas a partir de la experiencia de los expertos junto con la teoría revisada. Los expertos participantes fueron los mismos diez de la anterior fase, adicionando dos más, quienes cumplen con los mismos requisitos de selección que en la fase anterior. La encuesta fue realizada con la herramienta Google forms y fue enviada respectivamente a cada experto por correo electrónico.

### **Sub-Dimensiones del Liderazgo Organizacional**

La sociedad actual se encuentra en un proceso de cambio continuo y creación de nuevos contextos, por lo tanto, los próximos líderes deben tener presente la importancia de ser conscientes de todos los posibles factores y escenarios que puedan presentarse mientras se gestiona una organización (Morris, 2009). Es así, como el liderazgo organizacional es definido como un proceso de influencia social,

el cual se encuentra determinado por las metas y objetivos organizacionales, de forma que promueve conductas en pro del alcance de resultados, influenciando a su vez el mantenimiento de la cultura y la cohesión del equipo de trabajo en sí (Erkutlu, 2008). Por ello, en las OSC esta dimensión es importante porque cuando un líder tiene claridad en las metas, está orientado a resultados y en desarrollar constantemente el potencial de su gente, la organización se vuelve atractiva para sus stakeholders y genera la sostenibilidad de la misma, construyendo capital social. Las siguientes características fueron identificadas como primordiales por los expertos a partir de los resultados analizados, siendo: la dirección, la estructura, el capital humano y la cultura organizacional.

**Tabla 10**

*Estructuración de la dimensión de liderazgo para encuesta*

<b>Dimensión: Liderazgo</b>			
<b>Sub-Dimensión</b>	<b>Categoría</b>	<b>Sub-Categorías</b>	
<b>Dirección (D)</b> La dirección, como su nombre lo indica dirige el factor humano, tecnológico y logístico, además, planifica, organiza, controla y lidera al interior de la organización (Suárez, Garay & Sánchez, 2019).	D1. Planificación y gestión	D1.1 Capacidad de gestión	
		D1.2 Planificación estratégica	
	D2. Valores y motivación	D2.1 Compromiso	
		D3. Objetivos comunes	D3.1 Misión y visión
			D3.1 Desalineación de prioridades
<b>Estructura (E)</b> La estructura de la organización, determinada como el fin esperado del trabajo de análisis y diseño organizacional, comprenderá el establecimiento	E1. Procesos operativos	E1.1 Procesos	
	E2. Liderazgo organizacional	E2.1 Características liderazgo de una OSC	
		E3. Comunicación	E3.1 Con beneficiarios
	E3.2 Con grupos de interés		

intencionado de una serie de parámetros formales que buscan el fin organizacional ( <i>Idarraga, 2012</i> ).	E4. Tecnología	E4.1 Incorporación de tecnología
<b>Capacidades (C)</b> Se define capacidad como una habilidad personal para hacer cosas que son valiosas para determinada persona, o ser alguien valioso según sus concepciones y razones ( <i>Alkire, et al., 2008</i> ).	C1. Capacitación del personal	C1.1 Dependencia externa
		C1.2 Habilidades
		C1.3 Formación de voluntarios
	C2. Equipos de trabajo	C2.1 Rotación del personal
C2.2 Interdisciplinariedad		
<b>Cultura Organizacional (CO)</b> Se entiende por cultura organizacional el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una organización determinada ( <i>Castro &amp; Lupano, 2015</i> )	CO.1 Tipos de cultura	CO1.1 Cultura Transaccional
		CO1.2 Cultura Transformacional

**Fuente:** Elaboración propia

### Sub-Dimensiones de Estrategia

El pensamiento del estratega estará mediado por la capacidad de pensar la organización y diseñarla bajo su modelo de tal manera que se encuentre preparada para dar respuesta a ambientes que sustancialmente promueven la incertidumbre y la emergencia (*Hidalgo et al., 2014*) En el caso de las OSC, el líder deber contar con este pensamiento estratégico para poder anteponerse a las eventualidades y sugerir ideas creativas e innovadoras que promuevan su potencial sostenibilidad y capacidad de vinculación basada en la confianza, cooperación y reciprocidad. Las estrategias organizacionales son una mezcla interesante entre los planes del futuro y los mismos patrones de comportamiento identificados que hacen parte del pasado, por lo tanto, en el contexto del estudio,

gracias a las experiencias recopiladas de los expertos, podremos identificar aquellas buenas y malas prácticas que ayudarán a desarrollar un perfil de OSC solicitado por el sector privada para fomentar la asociatividad, el papel de las OSC para garantizar que se dé esto, es idear una estrategia de valor para las empresas, que satisfaga sus necesidades y pueda construirles una buena imagen corporativa, a partir de la RSE. Por ello, en la siguiente tabla se propone al empoderamiento, asociatividad y sostenibilidad institucional como estrategias para la construcción de capital social.

**Tabla 11**

*Estructuración de la dimensión de estrategia para encuesta*

<b>Dimensión: Estrategia</b>		
<b>Sub-Dimensión</b>	<b>Categoría</b>	<b>Sub-Categorías</b>
<b>Empoderamiento (E)</b> El empoderamiento consiste en la apertura de un entorno donde el grupo puede aumentar su capacidad de movilización mediante la transformación de la influencia que existe dentro del grupo en organización para actuar hacia fuera del grupo en beneficio del mismo (Atria,2003).	E1. Conocimiento del entorno	E1.1 Mecanismos de análisis
		E1.2 Stakeholders y condiciones sociopolítico y económicas
	E2. Capacidad de adaptación	E2.1 Cambios del entorno
	E3. Actuar e influir	E3.1 Financiación de proyectos
		E3.2 Enfoque participativo
	<b>Asociatividad (A)</b> La asociatividad es una estrategia de cooperación y colaboración, consiste en la ampliación de las redes de manera que se produzcan acciones de cooperación del grupo con otros grupos identificados como aliados (Atria,2003)	A1. Creación de redes
A1.2 Bridging		
A1.3 Linking		
A2. Expandir y fortalecer redes		A2.1 Credibilidad de OSC
A3. Acciones de cooperación		A3.1 Intercambio de información
		A3.2 Conocimientos y experiencias

<b>Sostenibilidad Institucional (SI)</b>  Esta combinación de estrategias ha dado lugar a este nuevo tipo de organizaciones que buscan aprovechar lo mejor de cada modelo, constituyéndose en un híbrido, que equilibra aporte social con aspiraciones económicas ( <i>Maroscia &amp; Ruiz, 2020</i> )	SI1. Gestión financiera	SI1.1 Diversificación financiera
		SI1.2 Acceso a fondos no reembolsables
		SI1.3 Valores
	SI2. Transparencia	SI2.1 Interna
		SI2.1 Externa
		SI2.1 Auditorías
	SI3. Cumplimiento de metas	SI3.1 Prioridades
	SI4. Capacidad de innovar	SI4.1 Procesos de innovación
		SI4.2 Preparación del personal
		SI4.3 Adaptación y “glocalidad”

**Fuente:** Elaboración propia

## Resultados

Mediante las técnicas de investigación utilizadas en la presente investigación, los datos obtenidos durante el trabajo han sido de tipo mixto, lo cual ha permitido realizar un análisis profundo de resultados en relación con la teoría mencionada en secciones previas logrando cumplir los objetivos planteados al inicio de la investigación. En la fase uno, con enfoque cualitativo, se hizo uno de las entrevistas estructuradas; mientras que en la fase dos, con enfoque cuantitativo, se realizó un cuestionario de preguntas cerradas para la recolección de datos. De manera que con el método Delphi, ambas fases se complementan para lograr el consenso de opinión entre los expertos.

**Fase 1:** Exploración de las experiencias de relacionamiento de las empresas con las organizaciones de la sociedad civil (OSC)

Durante esta primera fase, el objetivo era “Explorar las experiencias de relacionamiento de las empresas con las OSC”, para lo cual se realizaron preguntas abiertas a un grupo de expertos pertenecientes al sector privado. Los temas abordados en las entrevistas fueron sobre las principales beneficios y limitantes al trabajar con las OSC, las expectativas que tienen al trabajar en un proyecto con las OSC y conductas más valoradas por ellos. Respecto a lo que correspondo a preguntas relacionadas al contexto de pandemia, se interrogó acerca de las características que las OSC deben tener para superar problemáticas actuales. Además, se abordó el factor del liderazgo para conocer su potencial relevancia para que las empresas privadas quieran relacionarse con las OSC. Finalmente se consultó a los expertos acerca de sus años de experiencia trabajando con las OSC y su nivel de estudio. La muestra de expertos para esta fase fue de doce profesionales empresariales con grados de preparación entre pregrado y postgrado, con experiencia de más de 3 años en el campo (Ver anexo 9).

**Tabla 12**

*Principales beneficios de trabajar con las OSC*

<b>Pregunta #1: ¿Cuáles han sido los principales beneficios de trabajar con las organizaciones de la sociedad civil? Describa tres de los más importantes desde su experiencia como stakeholder.</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Respuestas Sector Privado</b>
Conocimiento de las necesidades sociales	Son muy importantes por cuanto conocen de manera especial a grupos vulnerables. Son especialistas en el temas de protección social y medio ambiental y además realizan trabajo de campo con personal especializado la mayor parte de ellas.
Redes de trabajo colaborativo	Intercambio de expertise, minimización de costos y aliados adicionales.
Reciprocidad y normas de cooperación	Oportunidades de alianzas para el desarrollo de programas de responsabilidad social, organización en el desarrollo de las actividades, fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa.
Respuestas innovadoras	Generar más impacto / valor agregado al proyecto / eficiencias.
Optimización de recursos	El enfoque de servir a los demás, pero sin perder el propósito de dirigir o ser parte de una empresa social que debe mantenerse económicamente, de ser productiva y eficiente.



**Pregunta #1:** ¿Cuáles han sido los principales beneficios de trabajar con las organizaciones de la sociedad civil? Describa tres de los más importantes desde su experiencia como stakeholder.

<b>Categoría</b>	<b>Respuestas Sector Privado</b>
Experiencia y generar conocimientos	Tienen amplio conocimiento de las necesidades locales. Tienen buenas prácticas de abordaje social. Se pueden intercambiar y complementar experiencias.
Recursos humanos capacitados	Que el personal entienda sus necesidades y trabaje en ellas.
Capital Social	Apertura a alianzas estratégicas, acciones de responsabilidad social, participación de voluntariado corporativo.

**Tabla 13**

*Principales problemas al interactuar con las OSC*

**Pregunta #2:** ¿Cuáles han sido los principales problemas al interactuar con las organizaciones de la sociedad civil? Describa tres de las más críticas desde su experiencia como stakeholder.

<b>Categoría</b>	<b>Respuestas Sector Privado</b>
Deficiencia en la estructura interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchas veces no se delegan responsabilidades, por lo tanto, si el contacto no se logra con su líder, no se concreta. Son poco organizadas.</li> <li>• Débil liderazgo para proponer nuevos proyectos o iniciativas, para fomentar relaciones con empresas, o interlocutores de poder económico o social que puedan gestionar proyectos más grandes.</li> </ul>
Falta de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con personal y presupuesto.</li> <li>• Cambios constantes en su personal.</li> <li>• Limitación para hacer o promover actividades por la falta de recursos</li> </ul>
Dificultad para trabajar en red	Normalmente tienen expectativas de donaciones monetarias y tienen poco concepto de lo que significa tejer una alianza conjunta. Hay muchos problemas con el manejo de KPI y de indicadores, así como en los reportes que casi siempre se deben corregir muchas veces.
Poca formación y experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de formación y capacitación de su personal</li> <li>• Falta de capacidad de gestión y empleabilidad.</li> </ul>

**Tabla 14**

*Expectativas al trabajar con una OSC*

**Pregunta #3:** Al participar de un proyecto colaborativo en su rol de stakeholder, ¿qué esperaría de la organización social como contraparte?

<b>Categoría</b>	<b>Respuestas Sector Privado</b>
Reciprocidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total entrega a la consecución de resultados.</li> <li>• Compromiso, respuesta inmediata, que la colaboración sea.</li> </ul>

**Pregunta #3:** Al participar de un proyecto colaborativo en su rol de stakeholder, ¿qué esperaría de la organización social como contraparte?

<b>Categoría</b>	<b>Respuestas Sector Privado</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en miras del bien común.</li> </ul>
Gestión de recursos	Buena organización, logística y apertura para el desarrollo de actividades de beneficio mutuo.
Ética y transparencia	Rendición de cuentas y contacto directo con coordinador para obtener resultados y respuestas pronto.
Trabajo en conjunto	Que consigan recursos, que el personal participe, colabore y gestione. Que promueva diferentes y nuevas ideas.
Innovación en las soluciones	Un proyecto claro, creativo y completo, que detalle los beneficiarios, el impacto, tiempo y costo.
Conocimiento de problemas sociales	Que pueda ayudarme a entender las necesidades específicas de algún sector y ayudarme como intermediario en el proceso de intervención.

**Tabla 15**

*Conductas valoradas en una OSC*

<b>Pregunta #4:</b> ¿Cuáles son las conductas que más valora y que le permiten confiar en una OSC?	
<b>Categoría</b>	<b>Respuestas Sector Privado</b>
Transparencia en su gestión	Transparencia, demostrado conocimiento sobre la materia, claridad financiera, profesionalismo y calidad humana de sus directivos probidad notoria.
Comunicación	Comunicación directa y permanente.
Innovación	
Compromiso	Compromiso y participación proactiva.
Experiencia	Conocimiento de la comunidad / alcance / influencia
Apertura al trabajo en red	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El impacto social que generan desde su reputación como OSC.</li> <li>• La red de aliados o patrocinadores que tiene</li> </ul>
Cumplimiento de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seriedad para trabajar en el largo plazo y principios y objetivos compartidos.</li> <li>• Trazabilidad de su gestión (que pueda seguir el proceso de su gestión sabiendo que desde el inicio al fin se cumple).</li> <li>• Años de trayectoria, cumplimiento en los tiempos y rendición.</li> </ul>
Organización y planificación	Organización y eficiencia.
Capacidades	Demostrado conocimiento sobre la materia, claridad financiera y profesionalismo.

Tabla 16

*Características de una OSC para superar los problemas del contexto actual*

<b>Pregunta #5: ¿Cuáles son las características que una OSC debería tener para superar los problemas del contexto actual (pandemia)? Mencione las cinco que considere más urgentes.</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Respuestas Sector Privado</b>
Gestión y estructura interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo claro, grupo objetivo, plan completo, sector vulnerable, conocimiento de la necesidad país.</li> <li>Claridad en su misión, su propósito, su razón de ser.</li> </ul>
Contacto con beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicarse adecuadamente con sus públicos (beneficiarios, medios de comunicación, directivos, autoridades, etc).</li> <li>Tener identificados sus grupos de interés, su ubicación y sus características específicas.</li> </ul>
Innovación y adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovar en su oferta de proyectos y actividades.</li> <li>Reingeniería de enfoque de trabajo al contexto actual, seriedad, trabajar en función de objetivos e indicadores, fondos reducidos, etc.</li> </ul>
Sostenibilidad económica	Propuestas sostenibles en el tiempo, apertura y flexibilidad para la generación de convenios, variedad de propuestas de programas, recursividad.
Redes y trabajo colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entender y conocer las necesidades de sus diferentes públicos.</li> <li>Hacer vínculos y alianzas con otras organizaciones, empresas y personas.</li> <li>Ofrecer ganar-ganar con la empresa privada, mayor interacción con diversos públicos objetivos.</li> </ul>
Comunicación	Comunicación eficiente y oportuna.

Tabla 16

*Sobre el liderazgo de las OSC*

<b>Pregunta #6: ¿En qué medida es importante el liderazgo de una OSC para que un stakeholder quiera vincularse con ella? ¿Por qué?</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Respuestas Sector Privado</b>
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es clave el liderazgo porque la cabeza impregna el estilo de organización y cómo afrontan tanto programas como la relación con las empresas.</li> <li>En un alto nivel porque está al frente de una organización y las personas que lleguen a ella lo tendrán como referente, pero también debe evidenciarse el trabajo en equipo, capacidad para diseñar proyectos y de delegar su ejecución a las personas más idóneas de la organización.</li> </ul>
Consecución de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Su liderazgo puede marcar la pauta de otros actores que no tienen claro que proceso seguir hacia la sostenibilidad.</li> <li>El liderazgo que construye con las personas con las que trabaja y con las que se vincula en alianzas habla de su habilidad para conseguir metas</li> </ul>

**Pregunta #6:** ¿En qué medida es importante el liderazgo de una OSC para que un stakeholder quiera vincularse con ella? ¿Por qué?

Categoría	Respuestas Sector Privado
	<p>concretas y para generar así el impacto que se desea.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es sumamente importante porque de ello se desprende la reputación de la organización y el éxito del proyecto.</li> </ul>
Redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo de quien está en la cabeza puede ser determinante para ser seleccionado como un aliado la OSC.</li> <li>• Es lo que te permite saber que la OSC es confiable para invertir tu tiempo, dinero, o recurso humano.</li> <li>• Las empresas toman en cuenta este tipo de aspectos al momento de decidir con cuál ONG les conviene aliarse y trabajar a largo plazo.</li> </ul>

**Fase 2:** Descripción de las características y capacidades de las OSC, que favorezcan la articulación con otros sectores, desde la perspectiva del sector privado.

En esta segunda fase, se responde al objetivo dos planteado “Describir las características, competencias y capacidades de las OSC, que favorezcan la articulación con otros sectores, desde la perspectiva del sector privado.” Para esta etapa se realizó una encuesta con preguntas cerradas al grupo de expertos doce expertos participantes del estudio, diez de ellos fueron los mismo de la fase anterior, y se sumaron dos más después.

Una vez identificadas las categorías en la primera fase, las cuales fueron complementadas por la revisión conceptual, a continuación, se muestran los resultados obtenidos de cada dimensión (liderazgo y estrategia) estructurada por sus correspondiente sub-dimensiones y constructos. Como resultado se logra describir las características y capacidades de las OSC que favorezca la construcción de capital social y la vinculación con las empresas.

En las siguientes tablas se procede a presentar los resultados obtenidos en la dimensión de liderazgo con su sub-dimensión respectiva: Dirección, Estructura, Capacidades y Cultura Organizacional.

Tabla 17

## Resultados de la sub-dimensión Dirección

<b>Dimensión: Liderazgo</b>		
<b>Sub-Dimensión: Dirección (D)</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Resultados</b>	
D1. Gestión y planificación	D1.1 El 83% de los expertos se encuentra muy de acuerdo en que las OSC necesitan una estructura interna capaz de planificar y gestionar en forma programática los recursos, contribuye a que la OSC sea sostenible en el tiempo. Por otra parte, el 17% está algo de acuerdo.	
	D1.2 El 67% de los expertos se encuentra muy de acuerdo en una planificación estratégica es esencial para que las OSC logren alcanzar su metas y objetivos a corto y mediano plazo. Mientras que el 33% está algo de acuerdo.	
D2. Valores y motivación	D2.1 El compromiso y la motivación de los colaboradores internos de una OSC se incrementa a partir de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios institucionales que recibe: el 58% considera que es lo más importante, el 8% que es algo importante, el 25% cree que es medianamente importante y el 8% más dice que son casi nada importantes.</li> <li>• Trabajo directo con los beneficiarios: el 17% considera que es lo más importante, el 58% que es algo importante y el 25% cree que es medianamente importante.</li> <li>• Influencia del líder/fundador: el 42% considera que es lo más importante, el 42% que es algo importante y el 16% cree que es medianamente importante.</li> <li>• Objetivos comunes entre los miembros: el 17% considera que es lo más importante, el 67% que es algo importante y el 16% cree que es medianamente importante.</li> <li>• Claridad en la misión y visión: el 50% considera que es lo más importante, el 17% que es algo importante y el 33% cree que es medianamente importante.</li> <li>• Canales de comunicación permanentes: el 42% considera que es lo más importante, el 42% que es algo importante y el 16% cree que es medianamente importante.</li> </ul>	
	D3.1 El 50% de los expertos está muy de acuerdo en que la definición de la misión y visión se establece con la participación y el aporte de todos los colaboradores. El 17% está algo de acuerdo, el otro 17% se encuentra medianamente de acuerdo y el 17% restante está poco de acuerdo.	
	D3.2 El 17% de los expertos está muy de acuerdo de que las crisis institucionales y las necesidades económicas y de talento humano obligan a las OSC a cambiar sus prioridades, afectando su misión; el 58% está algo de acuerdo; el 25% está medianamente de acuerdo.	
	D3. Objetivos comunes	

Tabla 18

## Resultados de la sub-dimensión Estructura

<b>Dimensión: Liderazgo</b>	
<b>Sub-Dimensión: Estructura (E)</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Resultados</b>
E1. Procesos operativos	<p>E1.1 El 58% de los expertos está muy de acuerdo en que la falta de renovación de liderazgos, la constante rotación de voluntarios y la falta de personal técnico permanente afectan los procesos en desarrollo; el 25% está algo de acuerdo; el 17% está medianamente de acuerdo.</p>
E2. Liderazgo organizacional	<p>E2.1 Para que una OSC sea líder, debe tener estas características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional interna sólida y eficiente: el 50% considera que es lo más importante, el 42% que es algo importante y el 8% cree que es medianamente importante.</li> <li>• Eficiente gestión de recursos: el 58% considera que es lo más importante, el 25% que es algo importante y el 17% cree que es medianamente importante.</li> <li>• Transparencia y credibilidad: el 67% considera que es lo más importante, el 25% que es algo importante y el 8% cree que es medianamente importante.</li> <li>• Conocimiento y experiencia con los grupos beneficiarios: el 33% considera que es lo más importante, el 50% que es algo importante y el 17% cree que es medianamente importante.</li> <li>• Alto nivel de voluntariado: el 42% considera que es lo más importante, el 17% que es algo importante, el 25% cree que es medianamente importante y el 17% considera que es casi nada importante.</li> <li>• Alianzas y redes con otras OSC: el 42% considera que es lo más importante, el 17% que es algo importante, el 33% cree que es medianamente importante y el 8% considera que es casi nada importante.</li> <li>• Cooperación con otras OSC: el 17% considera que es lo más importante, el 25% que es algo importante, el 50% cree que es medianamente importante y el 8% considera que es casi nada importante.</li> <li>• Contar con un líder comprometido y capaz: el 67% considera que es lo más importante, el 25% que es algo importante y el 8% cree que es medianamente importante.</li> </ul>
E3. Comunicación	<p>E3.1 Sobre los objetivos de una comunicación con los beneficiarios, se tienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar sus necesidades: el 67% considera que es lo más importante, el 25% que es algo importante y el 8% cree que es medianamente importante.</li> <li>• Incrementar la credibilidad en la organización: el 50% considera que es lo más importante, el 33% que es algo importante y el 17% cree que es medianamente importante.</li> </ul>

<b>Dimensión: Liderazgo</b>	
<b>Sub-Dimensión: Estructura (E)</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Resultados</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderarlos: el 50% considera que es lo más importante, el 33% que es algo importante y el 17% cree que es medianamente importante.</li> <li>• Lograr su colaboración voluntaria: el 25% considera que es lo más importante, el 58% que es algo importante y el 17% cree que es medianamente importante.</li> <li>• Medir el impacto y establecer mejoras: el 58% considera que es lo más importante, el 25% que es algo importante, el 8% cree que es medianamente importante y el 8% considera que es casi nada importante.</li> </ul>
	E3.2 El 67% de los expertos está muy de acuerdo de que las OSC deben comunicar a sus grupos de interés los resultados de sus operaciones y proyectos conjuntos, utilizando canales pertinentes a cada uno; y 33% se encuentra algo de acuerdo.
E4. Tecnología	E4.1 El 67% de los expertos indica que la organización debe considerar la incorporación de nuevas tecnologías en toda su estructura tanto para los procesos internos como externos. El 17% está algo de acuerdo; el 17% está medianamente de acuerdo y el 10% está poco de acuerdo.

**Tabla 19***Resultados de la sub-dimensión Capacidades*

<b>Dimensión: Liderazgo</b>	
<b>Sub-Dimensión: Capacidades (C)</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Resultados</b>
	Lo que más afecta las capacidades institucionales de las OSC y dificultan el desarrollo de nuevos liderazgos es:
C1. Capacitación del personal	<p>C1.1 El 8% de los expertos considera más importante que los proyectos dependen de asistencia técnica externa; el 33% dice que es algo importante; el otro 33% cree que es medianamente importante; el 25% dice que es casi nada importante.</p> <p>C1.2 El 17% de los expertos considera más importante la ausencia de habilidades técnicas dificulta el manejo de proyectos; el 50% dice que es algo importante; el otro 17% cree que es medianamente importante; el 17% dice que es casi nada importante.</p>

<b>Dimensión: Liderazgo</b>	
<b>Sub-Dimensión: Capacidades (C)</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Resultados</b>
	C1.3 El 58% de los expertos considera más importante que la rotación constante del personal dificulta la continuidad de los proyectos; el 8% dice que es algo importante; el otro 33% cree que es medianamente importante.
C2. Equipos de trabajo	C2.1 Un equipo de trabajo que no es multidisciplinario no produce un impacto integral: el 33% dice que es lo más importante, el 25% dice que es algo importante; el otro 33% cree que es medianamente importante; el 8% dice que es casi nada importante.
	C2.2 Los voluntarios no siempre están capacitados: el 17% dice que es lo más importante, el 8% dice que es algo importante; el otro 42% cree que es medianamente importante; el 33% dice que es casi nada importante.

**Tabla 20**

*Resultados de la sub-dimensión Cultura Organizacional*

<b>Dimensión: Liderazgo</b>	
<b>Sub-Dimensión: Cultura Organizacional (CO)</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Resultados</b>
CO.1 Tipos de cultura	CO1.1 El 75% está muy de acuerdo en que las OSC obtienen mejores resultados cuando son organizaciones con sistemas de comunicación estructurados, procesos formales y donde los colaboradores trabajan de forma independiente cumpliendo con las normas institucionales (Cultura transaccional). Mientras que el 25% está algo de acuerdo.
	CO1.2 El 92% de los expertos está muy de acuerdo que las OSC obtienen mejores resultados cuando son organizaciones donde se alienta el trabajo en equipo y el crecimiento personal a favor de las metas a largo plazo y el compromiso de los miembros (Cultura transformacional). Mientras que el 8% está algo de acuerdo.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la dimensión de estrategia por cada sub-dimensión respectiva: Empoderamiento, Asociatividad y Sostenibilidad Institucional.



Tabla 21

*Resultados de la sub-dimensión Empoderamiento*

<b>Dimensión: Estrategia</b>	
<b>Sub-Dimensión: Empoderamiento (E)</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Resultados</b>
E1. Conocimiento del entorno	E1.1 Los expertos indican con la misma frecuencia que las OSC han demostrado tener mecanismos establecidos para conocer lo que ocurre a su alrededor y adelantarse a situaciones adversas. Es decir, el 25% dice que siempre, el 25% casi siempre, el 25% algunas veces y el 25% casi nunca.
	E1.2 Los expertos indican con la misma frecuencia las OSC han demostrado conocer a sus Stakeholders (por ejemplo, la Academia, el Estado, la Empresa, las ONG y Cooperación Internacional), junto con sus necesidades e intereses; además de condiciones de carácter socio-político y económico del país. Es decir, el 25% dice que siempre, el 25% casi siempre, el 25% algunas veces y el 25% casi nunca.
E2. Capacidad de adaptación	E2.1 El 17% de los expertos indican que siempre el empoderamiento en las OSC es el producto de su capacidad de adaptarse a los cambios del entorno. El 33% casi siempre, el 33% algunas veces y el 17% casi nunca.
E3. Actuar e influir	E3.1 El 25% de los expertos indican que los financiamientos de las OSC están condicionados a la inclusión de mecanismos de apropiación e incidencia de los proyectos que se ejecutan. El 42% casi siempre, el 8% algunas veces y el 25% casi nunca.
	E3.2 El 58% de los expertos indican que siempre el enfoque participativo de las OSC representa una manera innovadora de superar problemas y de incorporar a las comunidades beneficiaria. El 8% casi siempre, el 25% algunas veces y el 8% casi nunca.

Tabla 22

*Resultados de la sub-dimensión Asociatividad*

<b>Dimensión: Estrategia</b>	
<b>Sub-Dimensión: Asociatividad (A)</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Resultados</b>
A1. Creación de redes	A1.1 El 17% de los expertos indican que siempre las relaciones interpersonales entre los miembros de las OSC han fortalecido la acción colectiva, consolidando

<b>Dimensión: Estrategia</b>	
<b>Sub-Dimensión: Asociatividad (A)</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Resultados</b>
	bases para la intermediación, creación de puentes entre actores y favorecimiento del acceso a los recursos (Bonding). El 50% casi siempre y el 33% algunas veces.
	A1.2 El 42% de los expertos indican que siempre la conformación de redes entre diferentes actores ha permitido desarrollar una identidad, objetivos en común y un trabajo colaborativo, fomentando la reciprocidad entre las OSC y sus grupos de interés (Bridging). El 33% casi siempre y el 25% algunas veces.
	A1.3 El 33% de los expertos indican que siempre la creación de alianzas con organismos del Estado y la Cooperación Internacional ha permitido que se generen más oportunidades y soluciones para enfrentar problemáticas (Linking). El 33% casi siempre y el 33% algunas veces.
A2. Expandir y fortalecer redes	A2.1 El 17% de los expertos indican que siempre la generación de procesos asociativos sostenidos, han consolidado la credibilidad que tienen las OSC frente a sus grupos de interés. El 58% casi siempre, el 17% algunas veces y el 8% casi nunca.
A3. Acciones de cooperación	A3.1 El 50% de los expertos indican que la comunicación y el intercambio de información han facilitado las alianzas y fomentado acciones de cooperación entre OSC y sus grupos de interés. El 33% casi siempre y el 17% algunas veces.
	A3.2 El 42% de los expertos indican que siempre se comparten conocimientos y experiencias en las acciones de cooperación a otras OSC ha generado beneficios para todos los grupos de interés involucrados. El 33% casi siempre, el 17% algunas veces y el 8% casi nunca.

**Tabla 23**

*Resultados de la sub-dimensión Sostenibilidad Institucional*

<b>Dimensión: Estrategia</b>	
<b>Sub-Dimensión: Sostenibilidad Institucional (SI)</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Resultados</b>
SI1. Gestión financiera	SI1.1 El 25% de los expertos indican que siempre las OSC deben diversificar sus fuentes de ingreso aun cuando éstas no tengan relación con su razón de ser. El 42% casi siempre, el 25% algunas veces y el 8% casi nunca.
	SI1.2 El 33% de los expertos indican que las OSC siempre deberían de justificar la solicitud de fondos no reembolsables con proyectos de atención prioritaria que tuvieran el potencial de convertirse en programas. El 50% casi siempre y el 17% algunas veces.

<b>Dimensión: Estrategia</b>	
<b>Sub-Dimensión: Sostenibilidad Institucional (SI)</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Resultados</b>
	<p>SI1.3 Los siguientes valores para el manejo de recursos financieros son considerados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad: el 92% indicó que es más importante; el 8% algo importante.</li> <li>• Transparencia: el 75% indicó que es más importante; el 25% algo importante.</li> <li>• Capacitación financiera: el 67% indicó que es más importante; el 33% algo importante.</li> <li>• Austeridad: el 25% indicó que es más importante; el 50% algo importante y el 25% medianamente importante.</li> <li>• Personal exclusivo para recaudar fondos: el 25% indicó que es más importante; el 17% algo importante, el 42% medianamente importante y el 17% casi nada importante.</li> <li>• Diversidad de fuentes de financiamiento: el 58% indicó que es más importante; el 17% algo importante, el 17% medianamente importante y el 8% casi nada importante.</li> </ul>
	<p>SI2.1 El 42% de los expertos indican que siempre una OSC estratégica debería compartir la información financiera de su gestión al interior de la institución para promover uso eficiente de los recursos. El 50% casi siempre y el 8% algunas veces.</p>
SI2. Transparencia	<p>SI2.2 El 42% de los expertos indican que siempre el presupuesto ejecutado de una OSC debe ser compartido con la sociedad para aumentar su credibilidad y transparencia. El 33% casi siempre, el 17% algunas veces y el 8% casi nunca.</p> <p>SI2.3 El 50% de los expertos indican que siempre las OSC deberían ser sujetos de auditoría externa. El 33% casi siempre, el 8% algunas veces y el 8% casi nunca.</p>
SI3. Cumplimiento de metas	<p>SI3.1 La OSC que no prioriza la atención efectiva a sus beneficiarios, es una organización destinada a desaparecer, el 83% de los expertos respondieron que sí y el 17% respondió que tal vez.</p>
SI4. Capacidad de innovar	<p>SI4.1 La búsqueda de innovación de una OSC debe enfocarse hacia procesos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de personal: el 42% indicó que es más importante; el 25% algo importante; el 8% medianamente importante; el 17% casi nada importante.</li> <li>• Capacitación del personal: el 58% indicó que es más importante; el 33% algo importante; el 8% medianamente importante.</li> <li>• Proyectos sociales: el 42% indicó que es más importante; el 42% algo importante; el 17% medianamente importante.</li> <li>• Recaudación de fondos: el 42% indicó que es más importante; el 42% algo importante; el 17% medianamente importante.</li> <li>• Formación de redes: el 58% indicó que es más importante; el 33% algo importante; el 8% medianamente importante.</li> <li>• Alianzas intersectoriales: el 42% indicó que es más importante; el 50% algo importante; el 8% medianamente importante.</li> <li>• Diversificación de servicios: el 50% indicó que es más importante; el 42% algo</li> </ul>

<b>Dimensión: Estrategia</b>	
<b>Sub-Dimensión: Sostenibilidad Institucional (SI)</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Resultados</b>
	<p>importante; el 8% medianamente importante.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autogestión: el 58% indicó que es más importante; el 33% algo importante; el 8% medianamente importante.</li> </ul>
	<p>SI4.2 El 75% de los expertos indican que siempre las OSC deben preparar a su personal constantemente para responder a situaciones críticas o imprevistas. Mientras que el 25% considera que casi siempre.</p>
	<p>SI4.3 El 83% de los expertos indican que siempre las OSC deben considerar adaptar las visiones y compartir sus soluciones locales con proyección global. Mientras que el 17% considera que casi siempre.</p>

## Discusión de resultados

### Liderazgo de las OSC y su estrategia para la construcción de capital social

Gracias a los resultados obtenidos por medio de la encuesta y entrevista realizada durante la investigación y revisión conceptual, se evidencia la importancia para el sector privado de la transparencia y las conexiones de las OSC mediante el *bridging*, el cual conecta a diferentes tipos de personas y grupos, y puede ser particularmente eficaz para personas que buscan beneficios sociales y económicos más allá de su sociedad, de sus comunidades o de sus grupos (Calderón, 2018).

Para el análisis de los resultados, se hizo uso del programa SPSS, para este análisis no se consideraron aquellas preguntas que no contaban con escala de *Likert*, es decir opciones de respuesta del 1 al 5. El resto de preguntas que no contaban con la escala, no fueron incluidas para SPSS, sino que se las analizó de manera independiente. Dentro del cuestionario en cuestión, participaron doce expertos de empresas privadas.

Para el presente estudio se realizó el análisis del Alfa de Cronbach a través de la herramienta SPSS, el cual se utiliza como un indicador para medir la fiabilidad del instrumento y su escala empleada, en otras palabras, el grado de precisión o exactitud de la data medida. En la investigación, la fiabilidad obtenida de la aplicación de la encuesta fue de (0,893). Por ende, cómo el valor mínimo aceptable es (0,70), se considera confiable el cuestionario (Oviedo & Campo, 2005).

Para determinar el consenso entre la opinión de los expertos en cada constructo se hizo uso de los porcentajes por cada opción de respuesta. Se procederá a analizar los resultados por cada dimensión y respectiva sub-dimensión.

## **Dimensión de liderazgo**

### **Sub-dimensión de Dirección**

En la categoría de “Gestión y planificación” se obtuvo que el 83% de los expertos de empresas se encuentran muy de acuerdo en que las OSC necesitan una estructura interna capaz de planificar y gestionar en forma programática los recursos, con el fin de contribuir a la sostenibilidad en el tiempo, además que el 67% estuvo muy de acuerdo en que tener una planificación estratégica es esencial para que las OSC puedan lograr y cumplir a cabalidad las metas propuestas en corto y mediana plazo. En esta categoría logramos observar un consenso entre los expertos dando que más del 50% está de acuerdo en los constructos propuestos.

Para la categoría de “Valores y motivación” se obtiene que las empresas indican que el compromiso y la motivación de los colaboradores de una OSC se incrementa a partir de los siguientes considerados más importantes: Beneficios institucionales que recibe con 58%, claridad en la misión y visión con 50%, y, por último, influencia del líder/fundador y canales de comunicación permanentes, ambas con 42%. En este caso, las principales son Beneficios institucionales que recibe y Claridad en la misión y visión con más de la mitad de opiniones de los expertos en consenso.

En la categoría “Objetivos comunes”, el 50% de los expertos está muy de acuerdo en que la definición de la misión y visión se establece con la participación y el aporte de todos los colaboradores. Sin embargo, el 58% de los expertos indica que está algo de acuerdo en que las crisis institucionales y las necesidades económicas y de talento humano obligan a las OSC a cambiar sus prioridades, afectando su misión. Por lo tanto, se concluye por consenso que la misión y visión de las OSC se vive en el día a día con las diferentes actividades de los colaboradores destinados al correcto funcionamiento de las OSC y cumplimiento de las metas en común, y que no

necesariamente van a cambiar drásticamente por factores de crisis institucionales, económicas o sociales, lo que cambia es la estrategia o plan de acción para llegar a cumplir la misión.

### **Sub-dimensión de Estructura**

En la siguiente categoría de Proceso operativos, el constructo indica la falta de renovación de liderazgo y la rotación de voluntarios, además de la falta de personal técnico, afecta al desarrollo de los procesos, el 58% de los expertos estuvo de acuerdo, por lo que se concluye que la rotación y falta de personal estable afecta a los procesos de la OSC. En la categoría de liderazgo organizacional, se consultó a expertos la característica principal para que una OSC sea líder para lo cual indicaron como más importante:

- La transparencia y credibilidad (67%)
- Contar con un líder comprometido y capaz (67%)
- Eficiente gestión de recursos (58%)
- Estructura organizacional sólida y eficiente (50%)

Por lo tanto, se concluye que una empresa considera importante la credibilidad y transparencia que tiene una OSC para poder crear una alianza estratégica para trabajar en conjunto, así como la clase de líder que tienen para que se cumplan con los objetivos propuestos, dado que buscan a alguien que sea capaz de levantar cualquier proyecto y se comprometa con ello.

En la categoría de comunicación, se consultó cuál consideran los expertos que sería la prioridad de objetivos de una comunicación mediante canales accesibles para los beneficiarios, teniendo como resultado que la más importante fue identificar sus necesidades (67%), seguido de la medición de impacto y establecer mejoras (58%). Adicional, los expertos indican que las OSC deben comunicar los resultados de sus operaciones y proyectos conjuntos mediante canales

pertinentes, esto fue considerado por el 67% como muy de acuerdo, por ello, de estos puntos se concluye que la comunicación es una clave para que las OSC y las empresas lleven una sana relación durante su trabajo en conjunto.

En cuanto a la categoría de tecnología, el 67% de expertos está muy de acuerdo en la incorporación de nuevas tecnologías en la estructura de la OSC, se concluye la importancia del uso de tecnologías modernas para mejorar el rendimiento de proyectos y trabajo en equipo.

### **Sub-dimensión de Capacidades**

En las categorías de capacitación del personal y trabajo en equipo se trabajaron afirmaciones en conjunto para cada categoría, sobre las cuales los expertos calificaron de más importante a menos importante, con 58% la rotación de personal constante dificulta la continuidad de proyectos es considerada la más importante, la ausencia de habilidades técnicas dificultan el manejo de proyectos es considerada algo importante con el 50% , la falta de capacitación de voluntarios es considerada medianamente importante con 42% seguido por un equipo de trabajo que no es multidisciplinario no produce impacto integral con 33%, y considerado casi nada importante es la dependencia de proyectos de asistencia técnica externa 25%, por lo tanto, se concluye la importancia de la capacitación del personal y trabajo en equipo por parte de las OSC para las empresas.

### **Sub-dimensión de Cultura Organizacional**

En la última categoría de la sub-dimensión “Tipos de cultura”, el 75% de los expertos estuvo muy de acuerdo en que se logran mejores resultados cuando tienen sistemas de comunicación estructurados y procesos definidos, además del cumplimiento de normas institucionales. Mientras que el 92% considera que se obtienen mejores resultados cuando se alienta al equipo y al crecimiento de personal, las metas son a largo plazo y hay un claro compromiso. Por ello, el tipo de



cultura que más buscan las empresas que las OSC tengan es la cultura transformacional, modelo donde se empodera a la gente, abre espacio para la creatividad y escucha activa, lo cual fomenta a la innovación, variable importante para garantizar la sostenibilidad en tiempos de crisis, el personal interno potencializa sus habilidades y esta gestión de equipos motiva a que el sector privado y otros stakeholders busquen vincularse con estas OSC, se genera una buena reputación (Torres & Riaga, 2006).

### **Dimensión de Estrategia**

#### **Sub-dimensión de Empoderamiento**

En la categoría de conocimiento del entorno, la subcategoría Mecanismos de análisis, se mide la frecuencia en que las OSC han demostrado tener mecanismos establecidos para conocer lo que ocurre y adelantarse a situaciones adversas, el 75% de expertos indicó que la frecuencia está entre siempre, casi siempre y algunas veces, el 25% indicó que casi nunca; de forma que aquí se prioriza la capacidad de respuesta frente a situaciones ambiguas. En la subcategoría de Stakeholders y condiciones sociopolíticas y económicas, el constructo indica la frecuencia con la que se ha demostrado conocer al stakeholder y sus necesidades además de carácter socioeconómico y político del país, las respuestas en este caso han sido de forma equitativa, pues el 25% ha indicado que siempre, 25% casi siempre, 25% casi siempre y 25% casi nunca; no se logró llegar a un consenso, lo cual indica que los casos varían en donde las OSC llegan a conocer y satisfacer las necesidades de sus stakeholders.

En la categoría de capacidad de adaptación, se hace referencia a la frecuencia de cuando el empoderamiento de las OSC es producto de su capacidad de adaptarse a cambios en el entorno, el 17% de los expertos indicaron que siempre, el 33% casi siempre, 33% algunas veces y 17% casi

nunca, por lo que se indica que el empoderamiento no es producto de su adaptación a cambios de entorno.

En la categoría actuar y fluir. El 42% de los expertos considera que casi siempre el enfoque participativo de las OSC representa una manera innovadora de superar problemas e incorporar a las comunidades beneficiarias, y solo el 25% lo señala cómo siempre; se concluye que las respuestas de los expertos están dispersadas y no se llega a un consenso, por lo que el enfoque participativo no represente en gran parte una manera innovadora para afrontar problemáticas y poder trabajar con más beneficiarios. Lo mismo ocurre con los financiamientos de las OSC, el 25% de los expertos considera que siempre los financiamientos deben estar condicionados a la inclusión de mecanismos de apropiación e incidencia de los proyectos que se ejecutan, la gran mayoría de los expertos en este constructo (42%) lo considera como casi siempre, y las opiniones se van dispersando, por lo tanto, no se llega a un consenso.

#### **Sub-dimensión de Asociatividad**

En la categoría de “Creación de redes”, sub-categoría *Bonding*, se indica que el 17% de los expertos consideran siempre las relaciones interpersonales entre los miembros de la OCS que fortalecen la acción colectiva, consolidando bases para la intermediación, creación de fuentes, entre actores y favorecimiento del acceso a los recursos, el 50% casi siempre, mientras que el 33% consideró que la frecuencia es algunas veces, por lo que se concluye que las relaciones interpersonales si fortalecen la acción colectiva y favorece el acceso a recursos.

Para la siguiente subcategoría, *Bridging*, el constructo indica acerca de la frecuencia en la conformación de redes entre diferentes actores ha permitido desarrollar una identidad, objetivos en común y un trabajo colaborativo, fomentando reciprocidad entre las OSC y sus grupos de interés, el 42% de los expertos indicó que siempre y el 33% casi siempre, mientras que el 25%

indicó que algunas veces, por lo que se concluye que la conformación de redes permite desarrollar objetivos en común y un mejor trabajo colaborativo (Woolcock, 2001).

En la subcategoría de *Linking*, el constructo indica la frecuencia en la que la creación de alianzas con organismos del estado y cooperación internacional ha permitido que se generen más oportunidades y soluciones, el 33% indica que siempre, otro 33% casi siempre y otro 33% algunas veces, se concluye que la creación de alianzas con organismos del estado y cooperación internacional si permite la gran mayoría de veces nuevas oportunidades y soluciones.

En este caso, la mayor parte de los expertos de empresas consideran que el *bridging* como una de las mejores maneras para construir capital social, dado que cuentan con objetivos en común, ambos involucrados buscan la reciprocidad de beneficios y quieren desarrollar una identidad diferenciadora, en el caso de las empresas, esto se logra con las Responsabilidad Social Empresarial, ya que esto logra incrementar su reputación ante el mercado laboral e inversor y los ayuda a proyectar una mejor imagen corporativa alineada a su misión (Ishikawa & Morel, 2008). Mientras que las OSC reciben ayuda financiera y recursos por parte del sector privado para garantizar su sostenibilidad a través de proyectos y campañas de voluntariado. Siendo un ganar-ganar para ambos.

La categoría expandir y fortalecer redes relacionado con la credibilidad que tienen las OSC con sus stakeholders para promover la asociatividad. El 17% de los expertos dijo que siempre, el 58% de los expertos casi siempre, el 17% de expertos algunas veces y el 8% casi nunca, por lo que se concluye que algunas veces la generación de procesos asociativos sostenidos consolida la credibilidad de una OSC.

En la categoría Acciones de cooperación, se indica que la comunicación y el intercambio de información ha facilitado las alianzas y fomentando acciones de cooperación entre OSC y sus

grupos de interés, para el 50% de expertos la frecuencia es siempre, el 33% casi siempre y el 17% algunas veces, por lo que se concluye que el intercambio de información facilita las alianzas. Por último, los conocimientos y experiencias compartidas en las acciones de cooperación a otras OSC han generado beneficios para todos los grupos de interés involucrados: el 42% de los expertos indica que siempre deben compartirse las experiencias, el 33% casi siempre, 17% algunas veces y el 8% casi nunca, por lo que se concluye como una buena práctica que las experiencias siempre deben ser compartidas para obtener incluso aprendizajes de otras experiencias.

### **Sub-dimensión de Sostenibilidad Institucional**

En la última dimensión de estrategias se encuentra la sostenibilidad institucional, en la categoría de gestión financiera se encuentran cuatro subcategorías, la primera es la diversificación financiera y el constructo indica sobre la frecuencia con la que las OSC deben diversificar sus fuentes de ingreso aun cuando estas no tengan relación con su razón de ser, para el 50% de los expertos la respuesta es siempre mientras que el 33% indicó que casi siempre y el 17% algunas veces, por lo que se concluye que siempre las OSC deben diversificar su fuente de ingresos para generar fondos. Por otra parte, en la subcategoría de acceso a fondos no reembolsables, para el 33% de expertos las OSC siempre deberían de justificar la solicitud de fondos no reembolsables con proyectos de atención prioritaria que tuvieran el potencial de convertirse en programas, el 50% casi siempre y el 17% algunas veces, por lo que se concluye que las OSC siempre deben justificar la solicitud de fondos no reembolsables, esto ayudará a crear una mejor relación con las empresas.

Además, se mencionaron seis valores considerados más importantes para el manejo de recursos financieros, los cuales han sido clasificados de más importantes a menos importante por los expertos:

- Responsabilidad (92%)
- Transparencia (75%),
- Capacitación financiera (67%)
- Diversidad de fuentes de financiamiento (58%)
- Austeridad (50%)
- Personal exclusivo para recaudar fondos (42%)

En la categoría de transparencia, subcategoría interna, se consultó la opinión de los expertos acerca de la frecuencia en la que una OSC estratégica debería compartir la información financiera de gestión interior para promover el uso eficiente de recursos, para esto el 42% indicó que siempre, el 50% casi siempre y el 8% algunas veces, por lo que se concluye que generalmente, y tal vez dependiendo de la situación en la que se encuentre la OSC, su información interna puede ser compartida ya que puede ayudar a brindar credibilidad. En la categoría externa, el constructo menciona si el presupuesto ejecutado de una OSC debe ser compartido con la sociedad para aumentar credibilidad y transparencia, el 42% de expertos mencionó que siempre, el 33% casi siempre, el 17% algunas veces y el 8% casi nunca, por lo que se concluye que en la mayoría de los casos la OSC deberá compartir el presupuesto ejecutado para generar credibilidad. Por último, en la subcategoría de auditorías, se menciona en el constructo si la OSC debiera ser sujeto a auditorías externas, el 50% de expertos indicó que siempre, el 33% casi siempre, el 8% algunas veces y el 8% casi nunca, lo que permite concluir que las OSC si pueden ser sujeto a una auditoría, esto permitirá un valor agregado a la credibilidad de la misma y generará más confianza en las empresas (Falção & Fontes, 1999).

En la categoría de cumplimiento de metas, subcategoría de prioridades, el constructo indica que la OSC no prioriza la atención efectiva a sus beneficiarios, es una organización destinada

a desaparecer, el 83% de los expertos indicaron que, sí mientras que el 17% indicó que tal vez, por lo que se concluye que una OSC que no atiende las necesidades de sus beneficiarios no lograra una buena reputación, ni alianzas por lo que podría desaparecer.

En la categoría capacidad de innovar, subcategoría procesos de innovación, se brindó una lista de procesos los cuales los expertos clasificaron entre más importante a menos importante, en primer lugar se encuentra la capacitación del personal, formación de redes y la autogestión cada una con 58%, seguida por la diversificación de servicios y alianzas interseccionales con 50% cada una respectivamente, finalmente se encuentran la contratación del personal, proyectos sociales, recaudación de fondos, con 42%, se concluye que los procesos más importantes son la capacitación del personal, vinculación y autogestión, ya que la OSC depende de su sostenibilidad y exposición a posibles alianzas. En la subcategoría preparación del personal, se indica si las OSC deben preparar a su personal constantemente para responder a situaciones críticas o imprevistas, el 75% indicó que siempre y el 25% casi siempre, se concluye que siempre el personal en todo momento debe estar preparado y debidamente capacitado ante situaciones ambiguas.

La categoría “Adaptación y Glocalidad”, el constructo indica que las OSC frente a la crisis las OSC deben considerar adaptar las visiones globales en las problemáticas de su localidad y compartir sus soluciones locales con proyección global, las respuestas de expertos fueron siempre 83% casi siempre 17%, se concluye que las OSC deben adaptar ideas y buenas prácticas de otros lados e incorporarlas a sus funciones, y viceversa, logrando un aprendizaje colectivo (Mérida, 2014).

Finalmente, se obtuvo el promedio entre de las dos dimensiones: liderazgo y estrategia, con el fin de identificar cuál es más importante para las empresas al momento de decidir con quién formar alianzas. El liderazgo obtuvo 20,5, mientras que la estrategia obtuvo 21,5; la

diferencia es de 1 punto. Por lo tanto, para las empresas es más importante la estrategia sobre el liderazgo en las OSC.

### **Conclusiones**

Del presente trabajo podemos concluir que la obtención del capital social de las OSC, depende del liderazgo que se demuestren en sus actividades, la evidencia de sus resultados, desde el punto de vista de las empresas, una OSC debe mostrar total transparencia en su gestión para generar la confianza deseada en sus socios estratégicos y que los mismos puedan confiar en su trabajo y gestión, buscando cooperación.

El sector privado considera de manera importante los beneficios que reciben del trabajo en conjunto con las OSC, como la experiencia con la que manejan el área, las buenas prácticas de abordaje social, conocer las realidades sociales desde un punto de vista de apoyo. Igualmente, consideran importante el liderazgo de una OSC debido a que genera credibilidad al momento de invertir tiempo, dinero y recursos, ya que del liderazgo va a depender la reputación y el éxito que tiene una OSC. Asimismo, uno de los principales temas abordados en los resultados ha sido la capacidad del personal y el involucramiento al trabajo en equipo, durante este periodo post pandemia, es importante que las OSC, establezcan alianzas estratégicas y de promueva la glocalidad.

Asimismo, de los resultados obtenidos de las encuestas se puede concluir que en la dimensión de liderazgo, cada categoría obtuvo un porcentaje de concordancia e importancia de los expertos alto, demostrando la importancia que tiene la planificación, motivación, objetivos, procesos, liderazgo organizacional, comunicación, tecnología, capacitación de personal, entre otros, para que una OSC demuestre ser líder en su trabajo y obtener el éxito en sus proyectos ya sean individuales o con acompañamiento de otra entidad. Por otra parte, en la dimensión de estrategia, se identificó de igual manera que los porcentajes de aceptación de los expertos fueron elevados, y

que el empoderamiento de la OSC, la sostenibilidad y la asociatividad son dimensiones importantes para obtener las estrategias de capital social que se desean obtener, es la forma que las demás entidades ven a la OSC.

Adicional, las OSC deben establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones y empresas, demostrando transparencia 100% en sus acciones y evidenciado el trabajo realizado, de esta manera las OSC, podrán obtener el beneficio deseado y continuar apoyando a la causa. De igual forma, las OSC deberán demostrar empoderamiento en los proyectos, y además ser claros con sus socios que, en este caso, las empresas que las apoyan se convertirían en eso, en los resultados, los expertos mencionaron que las OSC deberían empezar a ver a las empresas como socios y no solo como donantes, por lo que deberán demostrar total transparencia en el uso de presupuestos, eso generará más confianza, y así mismo lograra mayor participación.

Finalmente, en el contexto de postpandemia, muchas empresas han tenido recortes en sus recursos y lo mismo las OSC, han quedado también sin mucho apoyo, por lo cual es importante que se creen alianzas estratégicas con empresas dado que con ellas se garantiza la sostenibilidad y apoyo en común, buscando satisfacer necesidades de ambos.

Por ello, el perfil de OSC identificado por las empresas para promover vínculos y redes consideran que es el siguiente:

**Características:** Misión y visión clara, que las OSC motiven a su personal con beneficios institucionales, que exista influencia del líder, comunicación constante, estructura sólida, buena gestión de recursos, que cuenten con una cultura transformacional, capacidad de autogestión, que su personal sea empoderado, que puedan identificar las necesidades de sus stakeholders e incorporen la tecnología en sus procesos.



**Capacidades:** que puedan manejar el *bridging*, que sean cooperativas, promuevan la glocalidad, innoven en sus proyectos sociales, que puedan recaudar fondos por su cuenta y exista diversidad de fuentes de financiamiento.

Es así que, se concluye que el liderazgo de las OSC depende de su capacidad de conseguir alianzas y desarrollar una red de apoyo con empresas e instituciones que compartan su misión y estén comprometidos en promover la reciprocidad de los procesos en cortos a medianos plazos para construir tejido social.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a las OSC que demuestran sus resultados con evidencia clara del trabajo y éxito logrado, de esta manera lograrán captar la atención de posibles socios y podrán armar un capital social íntegro y de calidad.

Considerar las conclusiones individuales de los resultados para obtener una mejora en el desempeño interno y externo de la OSC, las cuales van a permitir el fortalecimiento de la OSC, mejorar procesos y su estructura, de tal manera que puedan demostrar la calidad del trabajo y su experiencia. Además, se recomienda ampliar la muestra de expertos para que exista mayor representatividad en los resultados e implementar una tercera fase mejorando los ítems del cuestionario ya creado, con el fin de obtener un perfil más concreto y específico.

Se recomienda utilizar el presente trabajo como una para futuros trabajos similares, con la finalidad de encontrar las características y capacidades más valoradas por las OSC para la construcción de estrategias y generar capital social, además de mejorar el desempeño de las mismas con ayuda de la presente guía.

Finalmente, desde la parte estadística, poder analizar a profundidad la información obtenida con ayuda de la herramienta SPSS con un enfoque descriptivo-estadístico de las distintas asociaciones de las variables.

## Bibliografía

- Accountability, United Nation Environment Programme & Stakeholder Research Associates. (2006). De las palabras a la acción: el compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.
- Adler, P. S.; Kwon S.W. (2000). "Social Capital. The Good, the Bad, and the Ungly. "Social Capital: Prospects for a New Concept". Academy of Management Review.
- Adler, P.S., & Kwon, S.W. (2002). Social capital: prospects for a new concept. Academy of management Review.
- Alkire, S, Qizilbash, M. & Comim, F (2008). Introduction».En: Comim, F, Qizilbash, M; Alkire, S., The capability approach: Concepts, measures and application, Cambridge, Cambridge University Press.
- Álvarez F. (2015). Capital social, sinergia, impacto social y las organizaciones de la sociedad civil. Revista Realidad Reflexión.
- Anheier, H. & Kendall, J. (2002). "Interpersonal trust and voluntary associations: examining three approaches". British Journal of Sociology.
- Asian Development Bank, (2008). Civil Society Organization Sourcebook: A Staff Guide to Cooperation with Civil Society Organizations.
- Atria, R. (2003). La dinámica del desarrollo del capital social: factores principales y su relación con movimientos sociales. En: Capital social: potencialidades analíticas y metodológicas para la superación de la pobreza-LC/L, 49-62.

Austin et al., (2010). "Aprovechar la convergencia". Academia Revista Latinoamericana de Administración, No 43.

Austin et al., (2010). Civil society-business relations. Social Enterprise Initiative. Harvard Business School.

Banco Mundial et al., (2006). Reducción de la pobreza y crecimiento: Círculos virtuosos y círculos viciosos.

Bebbington, A. & Torres V. (2001). Capital social en los Andes.

Bianchi, E.; Pirard, M. & Gracia, G. (2017). La imagen de la OSC y la identificación consumidor-OSC: antecedentes y efectos. XXIX Congreso de Marketing AEMARK 2017.

Blanco, I. (2011). Alianzas para el Desarrollo: Relaciones entre OSC y Empresas. Universidad de San Buenaventura Seccional Cartagena. Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo.

Blasco, J. E., López, A. & Mengual, S. (2010). Validación mediante método Delphi de un cuestionario para conocer las experiencias e interés hacia las actividades acuáticas con especial atención al windsurf. *Ágora para la Educación Física y el Deporte*, 12(1), 75-96.

Boatright, J. (2000). *Ethics and the Conduct of Business*, 3rd Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River.

Boisier, S. (2003). El largo brazo de Descartes: usos y abusos del concepto de capital social en las propuestas de desarrollo.

Bouée, C. (2013). *Light Footprint Management: Leadership in Times of Change*. Londres:

A&C Black.

Bourdieu, P. (1986). "The forms of capital". *Theory and Research in Sociology of Education*,

p. 241-258.

Brume, Mario. (2019). *Estructura organizacional*. Barranquilla. Recuperado el 27 de

noviembre de 2021 de <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA->

[ORGANIZACIONAL.pdf](https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf)

Calderón, A. (2018). *Interacciones entre diferentes tipos de capital social: una*

*aproximación teórica*. Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Castro & Lupano, "Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo"(2005).

Ver: Liderazgo-Cult Org

Certo, S. et al.,(2005). *Administración estratégica: planteamiento e*

*Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos, Colombia, McGraw Hill.*

*Chiavenato, I. (2002). Comportamiento organizacional. La dinámica de las organizaciones.*

*Brasil: McGraw-Hill.*

*Chiavenato, Idalberto. (2004). Comportamiento Organizacional, México, Thompson.*

*CIVICUS, (2017). Informe sobre el estado de la sociedad civil. Resumen temático: informe*

*sobre el estado de la sociedad civil de CIVICUS 2017 la sociedad civil y el sector*

*privado. Recuperado el 27 de noviembre de 2021 de*

<https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2017/year-in-review/resumen-tem%C3%A1tico.pdf>

Clayton, A., Oakley, P. & Taylor, J. (2000). Civil Society Organizations and Service Provision, United Nations Research Institute for Social Development Civil Society and Social Movements.

Coleman, J. (1988). "Social capital in the creation of human capital". American Journal of Sociology, p. 95-120.

Coleman, J. (1990). Foundation of social theory. Harvard University Press.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (2011). Reporte de avance en el ODM7 en América Latina y el Caribe: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente 2010. Recuperado el 27 de noviembre de [http://www.eclac.cl/MDG/noticias/paginas/2/40012/ODM\\_7.pdf](http://www.eclac.cl/MDG/noticias/paginas/2/40012/ODM_7.pdf)

Confederación Ecuatoriana de OSC, (2016). Hacia el fortalecimiento de la Sociedad Civil.

Correa, M., S. Flynn & A. Amit., (2004). Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Naciones Unidas, Santiago de Chile.

Cueva, G. (2017). La sociedad civil en Ecuador como agente del desarrollo: aportes y desafíos actuales. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

<https://doi.org/10.32719/25506641.2018.4.2>

Daft, Richard. (2006). La experiencia del Liderazgo, 3ra edición, México, Thompson.

- De Souza, S. J et al. (2005). La Innovación de la Innovación Institucional. De lo Universal, Mecánico y Neutral a lo Contextual, Interactivo y Ético desde una Perspectiva Latinoamericana. Red Nuevo Paradigma. Quito, Ecuador.
- Diario El Universo (23 de junio de 2021). Guillermo Lasso dialogará con Pachakutik y otras organizaciones indígenas a su regreso de Estados Unidos. Recuperado el 28 de junio de 2021 de <https://www.eluniverso.com/noticias/politica/guillermo-lasso-dialogara-con-pachakutik-otras-organizaciones-indigenas-regreso-estados-unidos-nota/>
- Díaz-Albertini, J. (2003). Capital social, organizaciones de base y el Estado: recuperando los eslabones perdidos de la sociabilidad. Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma.
- Durston, John (1999) Construyendo capital social comunitario; una experiencia de empoderamiento rural en Guatemala; Serie políticas sociales No. 30, CEPAL, Santiago de Chile. Empresa y Gobierno Corporativo “Alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil”. IESE Business School Universidad de Navarra, p. 9.
- Erkutlu, H. (2008). Impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness; The Turkish case. The Journal of Management Development, 27(7), 708-726.
- Etkin, J. (2010). Capital social y valores en la organización sustentable. Innovar; Bogota Vol. 20.

Etkin, Jorge (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*, Bs. As., Garnica.

European Commission, (2001). *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper, COM (2001) 366 final*, European Commission, Brussels.

Falção, H. & Fontes, J. R. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando “stakeholders” para la formulación de la misión organizacional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. Recuperado el 27 de noviembre de <http://www.bdp.org.ar/facultad/catedras/cp/a>

Flores, M. & Rello, F. (2003) “Capital social: virtudes y limitaciones”. *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un paradigma* CEPAL y Universidad de Michigan, Santiago de Chile.

Fukuyama, F. (1995). “Social capital and the global economy”, p. 89-103.

Global Campaign for Education (2020). *Informe 2020*. Recuperado el 10 de agosto de 2021 de <https://www.campaignforeducation.org/es/2020/03/23/cso-role-in-addressing-the-covid-19-pandemic/>

Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 29, (2), p.59-64. doi: 10.5093 / tr2013a9

González, E. (2007). *La teoría de los stakeholders: un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad corporativa*.



- Healy, T. (2002). The measurement of social capital at international level. National Economic and Social Forum.
- Hernández, R. (2015). Metodología de la investigación. Escuela Superior de Comercio y Administración. Instituto Politécnico Nacional.
- Hodson, R. (2005). Management behavior as social capital: a systematic analysis of organizational ethnographics. *British Journal of Industrial Relations*.
- Hughes, Richard L. et al. (2007). *Liderazgo*. (5ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Idarraga, D. A. M. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios gerenciales*, 28(123), 43-63.
- implantación estratégica. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- International Society for Third-sector Research. (2020). State of Civil Society Report, 2020. Recuperado el 10 de agosto de 2021 de [https://www.istr.org/page/COVID\\_Resources](https://www.istr.org/page/COVID_Resources).
- Ishikawa, A. & Morel R. (2008). Alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil. Cuadernos de la cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Recuperado el 27 de noviembre de [http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20N%C2%BA2.%20Alianzas\\_tcm5-24725.pdf](http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20N%C2%BA2.%20Alianzas_tcm5-24725.pdf)
- Ishikawa, L. & Morel, B. (2008). Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la

- Ivancevich, John, et al., (2005). *Comportamiento Organizacional*, 7ma edición, México, McGraw-Hill.
- Knight, J. (2001), "Social Norms and the rule of law: Fostering trust in socially diverse societies".
- Kocourek C. (2012). *Los procesos de colaboración de las OSC con empresas y el rol del líder social. El caso de Crear Vale la Pena*. Universidad San Andrés.
- Kocourek, C. (2012). *Los procesos de colaboración de las OSC con empresas y el rol del líder social. El caso de Crear Vale la Pena. La teoría del capital intelectual: una guía de indicadores*.
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi: una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ariel.
- Levi, M. (1996), "Social and Unsocial Capital: A Review Essay of Robert Putnam's Making Democracy Work". *Politics and Society*.
- Liendo, M. & Martínez, A. (2001). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes*. Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía. Universidad Nacional de Rosario.
- Maroscia, C., & Ruiz, P. (2020). *Las organizaciones de la sociedad civil en época de pandemia*. *Ciencias Administrativas*. <https://doi.org/10.24215/23143738e079>
- Maroscia, C., & Ruiz, P. C. (2020). *Las organizaciones de la sociedad civil en época de pandemia*. *Ciencias administrativas*, 9.

- Medina, G. (2017). Gestión del conocimiento y capital social: su relación en contextos universitarios. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, p. 28.
- Medina, G., León, M., & Torres, D. (2015). La identificación del capital social en organizaciones de información y su relación con la gestión del conocimiento. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, pp. 424-436.
- Mérida, F. (2014). Glocalidad: el reto de la construcción de ciudadanía en un mundo hiperconectado. *Revista de Cultura Digital Virtualis*. Vol. 5.
- Ministerio de Educación del Ecuador (2020). Anexo Nro. 1. Estudio de Caso con alcance descriptivo. Recuperado el 27 de noviembre de 2021 de [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/12/Anexo-1\\_Estudio-de-Caso-con-Alcance-descriptivo.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/12/Anexo-1_Estudio-de-Caso-con-Alcance-descriptivo.pdf)
- Mintzberg, H., Quinn, J. & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México D.F.: Prentice Hall.
- Morris, A. (2009). En Route to Effective Workplace Leadership: An Integral Novice's Exploration Tom A. Morris. *Integral Leadership Review*, 9(1), 1-27.
- Mota, L. (2002). El capital social: un paradigma en el actual debate sobre el desarrollo. *Tendencias y problemas*. Recuperado el 09 de agosto de 2021 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13802502>
- Needham, R. D., & de Loë, R. (1990). The policy Delphi: purpose, structure, and application. *The Canadian Geographer*, 34(2), 133-142.

- Newstrom, John. (2007). Dirección: Gestión para lograr resultados, 9na edición, México, McGraw-Hill.
- Noguera Hidalgo, Ángela Lucía, & Barbosa Ramírez, David Hernando, & Castro Ríos, Guido Angello (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. Estudios Gerenciales, 30(131),153-161.
- Oviedo, Heidi Celina, & Campo-Arias, Adalberto. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. Revista Colombiana de Psiquiatría.
- Pfeffer, J.&y Salancik, G. (1978). The External Control of Organizations. A Resources Dependence Perspective.
- Pill, J. (1971). The Delphi method: Substance, context, a critique and an annotated bibliography. Socio-Economic Planning Science, 5, 57-71.
- Piñeiro, E. (2003). La técnica Delphi como estrategia de consulta a los implicados en la evaluación de programas. Revista de Investigación Educativa.
- Portes, A. (1999). "Capital social: sus orígenes y aplicaciones en la sociología moderna". El desafío del Estado ante los nuevos problemas sociales. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Portes, A. (2004). La sociología en el continente: convergencias pretéritas y una nueva agenda de alcance intermedio. Revista Mexicana de Sociología, México: Instituto de investigaciones sociales. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Putnam, R. (1993). "The prosperous community: Social capital and public life". The American Prospect.

Putnam, R. (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of american community.*

Ramírez, J. (2005). *Tres visiones sobre capital social: Bourdieu, Coleman y Putnam.*

Rivera, Jairo; Araque, Wilson; & Flor, Eulalia (2019) "Proceso de innovación social en las organizaciones de la sociedad civil (OSC) ecuatorianas: avances y desafíos," *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance.*

Robinson, L. & Siles, M. (2001), "A Social Capital Paradigm for Poverty Reduction: the MSU Position" Paper Prepared for the International Conference: Toward a New paradigm: Social Capital and Poverty Reduction in Latin American and the Caribbean".

Robinson, M. & White, G. (1997), *The Role of Civic Organizations in the Provision of Social Services: Towards Synergy*, World Institute for Development Economics Research, Helsinki.

Rodríguez, R. & Quintero, R. (2018). *Estrategias de los líderes de organizaciones sociales en la construcción de capital social. Revista Iberoamericana de las ciencias sociales y humanísticas.*

Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., & Gutiérrez-Suárez, C. (2019). *Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. AiBi Revista de investigación, administración e ingeniería, 7(2), 62-67.*

Saiz, J. & Jiménez, S. (2008). *Capital social: una revisión del concepto.*

San Marino, J. (2014). *Relación Entre las OSC y las Empresas, un Reto Entre Dos. Afroestilo.*  
Recuperado el 27 de noviembre de 2021 de

<https://afroestilo.com/2014/01/11/relacion-entre-las-osc-y-las-empresas-un-reto-entre-dos/>

- Scrivens, k., & Smith, C. (2013). Four Interpretations of Social Capital: An Agenda for Measurement. OECD Statistics Working Papers.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and Organizational Analysis, *Administrativa Science Quaterly*.
- Stolle, D. (1998). "Bowling Alone, Bowling Together: Group Characteristics, Membership, and Social Capital". *Political Psychology*.
- Teijeiro, M., Garcia , T., & Mariz, R. (2015). La gestión del capital humano.
- Torres, M. & Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. pp. 118-134.
- Vázquez, A. (2008). El estudio de las organizaciones civiles: una perspectiva de la teoría de dependencia de recursos. *Revista de Antropología Experimental* nº 8. Universidad de Jaén. España.
- Walker, D. & Dearden, A. (2005). Designing for civil society, interacting with computers.
- WBCSD, (2005). Negocios para el desarrollo: Soluciones empresariales para apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Recuperado el 27 de noviembre de <http://www.wbcsd.org/web/publications/biz4dev-spanish.pdf>

Woolcock, M. & Narayan N. (2000). "Social Capital: Implications for Development Theory, Research and Policy". The World Bank Research Observer, pp. 225-249.

Woolcock, M. (2001). "The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes".

Zaleznik, A. (1978). Administradores y líderes: ¿Diferentes? En: Biblioteca HARVARD de Administración de Empresas.

Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory. In Handbook of community psychology.