

# Maestría en Economía y Gestión de la Salud

## Trabajo Final de Maestría

Autora: Marcela Sandra López

### **EL CAPITAL SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES DE DISCAPACIDAD Y LOS PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD**

2019

Director: Dr. Carlos Conte

Co-directora: Mg. Ruth Mariel Litmanovich

*Citar como:* López, M. S. (2019). El capital social de las organizaciones de discapacidad y los procesos de implementación de gestión de calidad. . [Trabajo final de Maestría, Universidad ISALUD]. RID ISALUD. <http://repositorio.isalud.edu.ar/xmlui/handle/1/428>



## **Agradecimientos**

Gracias a mis maestros que, con su ejemplo, me impulsaron a abrazar mis sueños...

A las organizaciones que colaboraron para que este proyecto viera la luz y, especialmente, a Beatriz Pérez por su compromiso con los procesos de cambio, mejora, sustentabilidad y calidad en el sector.

A Ruth por su generosidad y disponibilidad incondicional.

A Carlos por su incansable guía y por sostenerme, aun en mis desaciertos.

Y a mis afectos, a los que les resté tiempo...

## Índice

Resumen/Abstract-Palabras Clave	5
1. Introducción	9
2. Planteamiento del problema	10
2.1. Formulación del problema	11
2.2. Objetivo general y objetivos específicos	11
3. Marco Teórico	11
3.1. Las organizaciones de discapacidad	11
3.2. El capital social	13
3.2.1. ¿Qué es el capital social?	13
3.2.2. ¿Cuál es la relación entre el capital social y los resultados de la organización?	15
3.2.3. ¿Cómo medir el capital social?	17
3.3. La gestión de calidad	18
3.3.1 La gestión de calidad en las organizaciones de discapacidad	18
3.3.2 Avances en materia de discapacidad y calidad	18
3.3.3 ¿Cómo medir la calidad y las organizaciones de discapacidad en el siglo XXI?	19
	21
3.3.4 Los modelos de gestión de calidad	24
3.4. Gestión del conocimiento	25
3.5. Hipótesis	26
4. Metodología y técnicas a utilizar	26
4.1. Universo	27
4.2. Fuentes de información	28
4.3. Caracterización de las organizaciones seleccionadas	29
4.4. Recopilación de datos	30
4.5. Operacionalización de las variables	32
4.6. Plan de análisis	43
4.7. Escala ordinal de las categorías	44
4.8. Puntajes individuales por los componentes del capital social	45
5. Desarrollo y análisis de los datos	48
5.1. La palabra de los referentes de las organizaciones estudiadas	49
5.2. Análisis de los cuestionarios	53
5.2.1 Características del recurso humano por función	53
5.2.2. Cantidad de respuestas por función	54
5.2.3. Características del recurso humano según edad y función en la organización	55
5.2.4. Características del recurso humano según sexo y función en la organización	56
5.2.5. Características del recurso humano según antigüedad y función en la organización	57

5.3. Análisis global	58
5.3.1. Nivel de intereses	58
5.3.2. Nivel de confianza	60
5.3.3 Correlación entre nivel de intereses y confianza	62
5.3.4. Nivel de cultura organizativa	62
5.3.5. Nivel de eficacia	64
5.3.6. Nivel de cooperación	66
5.3.7. Relación entre eficacia y cultura organizativa	67
5.3.8. Relación entre cooperación y cultura organizativa	68
5.3.9. Nivel de participación	69
5.3.10. Nivel de compromiso	70
5.3.11. Relación entre confianza, cultura organizativa e intereses	72
5.3.12. Relación entre compromiso y participación	73
5.3.13. Relación entre compromiso y cooperación	74
5.3.14. Relación entre cooperación y participación	74
5.3.15. Nivel de valores	74
5.3.16. Nivel de entorno	77
5.3.17. Nivel de reciprocidad	78
5.3.18. Relación entre entorno y valores	80
5.3.19. Relación entre reciprocidad y valores	81
5.3.20. Relación entre entorno y reciprocidad	81
5.3.21. Número de personas de la organización con responsabilidad y con cargo directivo con las que se relaciona	82
5.3.22. Número de personas de la organización sin responsabilidad y sin cargo directivo con las que se relaciona	83
5.3.23. Número de personas sin responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones/organizaciones relacionadas con esta organización con la que se relaciona	84
5.3.24. Número de personas de su familia directa con las que se relaciona habitualmente	85
5.3.25. Número de amigos con los que se relaciona habitualmente	86
5.3.26. Número de personas pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes con las que se relaciona habitualmente	87
5.3.27. Nivel de cantidad de relaciones	88
5.3.28. Nivel de calidad de relaciones	89
5.3.29. Nivel de frecuencias de las relaciones	91
5.3.30. Relación entre calidad y cantidad de relaciones	93
5.3.31. Análisis de las correlaciones	93
5.3.32. Formas de pensar y actuar en el trabajo	94
5.3.33. Valores	96
5.3.34. Funciones y valores	99
5.3.35. Consideraciones a partir del análisis de los cuestionarios	101
5.3.36. Resultados de la escala ordinal	106
6. Conclusiones	106
7. Discusión y propuestas	110
8. Bibliografía	112
9. Anexo	118

---

## Resumen

La calidad de vida y la calidad de los servicios son conceptos que en este siglo ocupan un lugar destacado en el abordaje de las personas con discapacidad. Sin embargo, la estrategia de la gestión de calidad en los servicios es un tema relativamente nuevo, que se encuentra en construcción y que tiene como finalidad transformar las organizaciones, mejorando la gestión y la calidad de vida de todos los participantes.

Gestionar con calidad depende del compromiso de los trabajadores para mejorar procesos y alcanzar resultados. Para ello, es preciso desarrollar lazos de confianza, reciprocidad, interacción y normas que puedan volverse recursos para la acción. Estos recursos son los que conforman el capital social.

La Mg. Ruth Litmanovich (2012) ha sentado las bases para la relación existente entre el capital social y los resultados en la gestión de calidad. La hipótesis que dio origen a este estudio es que el capital social influye en los rendimientos de los agentes económicos, y en tal sentido puede facilitar los procesos de desarrollo en las organizaciones. De esta manera, aquellas que cuenten con un buen stock de capital social se tornarán más competitivas, exitosas, presentarán avances en la gestión de calidad y, así, serán más sostenibles.

Hasta el momento, las organizaciones que prestan servicio a las personas con discapacidad evalúan su calidad a través de las normas que regulan su funcionamiento, al menos en una de sus dimensiones, la calidad en la estructura. En tal sentido, aquellas que han categorizado cumplen con un piso de calidad. La categorización es de carácter voluntario y determina un estándar mínimo de calidad que es evaluado por el órgano competente. La misma permite considerar que la organización se encuentra en condiciones de brindar las prestaciones estipuladas en la Ley N° 24.901 (1997) y en la Resolución 1328/2006.

De las prestaciones que se enumeran en la normativa para esta investigación, se ha seleccionado la modalidad de hogar con centro de día por varias razones. Una de ellas es que es una de las prestaciones más requeridas del sistema de prestaciones básicas de atención integral a favor de las personas con discapacidad, según la base de datos del Servicio Nacional de Rehabilitación (2017). Otra, por la multiplicidad de recursos humanos que interactúan con un objetivo común.

Asimismo, para la realización de este estudio se ha decidido elegir aquellas organizaciones que se encuentren en la provincia de Buenos Aires. Esta elección se funda básicamente en dos motivos. Uno, porque se trata de la provincia que se encuentra en el tercer lugar en densidad de población, según el Censo de 2010; y otro, porque es en la que la prestación se halla más concentrada, con 78 organizaciones, mientras que la Ciudad Autónoma de Buenos Aires cuenta con 22, Tucumán solo cuenta con 1, Santa Fe con 11 y Córdoba con 6, según la base de datos del Servicio Nacional de Rehabilitación del año 2017.

Dada la relación existente entre el capital social y los resultados en la calidad, y con el objetivo de analizar su capital social y la relación de este con los avances en materia de calidad del servicio, se ha decidido tomar organizaciones que, cumpliendo con la calidad exigida por encontrarse categorizadas, han dado un paso más allá implementando programas o procesos de gestión de calidad, o se encaminan a hacerlo, y han estado dispuestas a participar de la presente investigación.

Para la elección de las organizaciones, se entrevistó a informantes claves del sector que pudieran proporcionar datos acerca de aquellas que estaban instrumentando procesos de gestión de calidad o se encaminaban a hacerlo. Se los indagó también sobre el concepto de calidad en los servicios, sustentabilidad y gestión de los recursos.

Se realizó un estudio exploratorio en cuatro organizaciones que prestan servicio a las personas con discapacidad bajo la modalidad hogar con centro de día, en la provincia de Buenos Aires.

Asimismo, se entrevistó a los referentes de las organizaciones seleccionadas con el propósito de identificar los procesos de gestión de calidad emprendidos y aquellos hacia los que se encaminan. Se indagó sobre la gestión del recurso humano, sobre la gestión de calidad y la satisfacción del usuario.

En esta tesis se caracteriza al recurso humano que cumple funciones en las organizaciones que prestan servicio a las personas con discapacidad, en la modalidad seleccionada, y se analiza su capital social con el objetivo de sentar las bases de un capital social consolidado como un recurso potente para que la calidad funcione.

Las preguntas a responder fueron: ¿Cómo se hace visible el capital social en estas organizaciones? ¿Cuál es la relación del capital social construido con los procesos de gestión de calidad?

Para analizar el capital social en las organizaciones, se utilizó el cuestionario autoadministrado que ha elaborado un equipo de la Universidad de Deusto, España (Mujika Alberdi, Ayerbe Echeverría, Ayerbe Mujica, Elola Ceberio y Navarro Pikabea, 2010). El mismo fue respondido por miembros de las organizaciones seleccionadas que se desempeñan en distintas funciones, tales como maestranza, personal de apoyo, personal administrativo, profesionales, orientadores y personal directivo.

Los resultados de este trabajo revelan que estas organizaciones que han emprendido procesos de gestión de calidad cuentan con un capital social en grado medio, aún por fortalecer para seguir avanzando en la calidad de sus servicios. En tal sentido, el concepto de capital social para el desarrollo sustentable de estas organizaciones resulta un recurso de ventaja competitiva.

Por tal motivo, es importante impulsar la idea de capital social como idea fuerza, resultando un recurso facilitador para desarrollar con éxito los procesos de gestión de calidad.

## **Abstract**

The quality of life and the quality of services are concepts that in this century occupy a prominent place in the approach of people with disabilities. However, the strategy of quality management in services is a relatively new issue, which are under construction and which aims to transform organizations, improving the management and quality of life of all participants.

Managing with quality depends on the commitment of the workers to improve processes and achieve results. For this, it is necessary to develop bonds of trust, reciprocity, interaction, norms that can become resources for action; and these resources are what make up the capital stock.

Mg Ruth Litmanovich (2012) has laid the foundations for the relationship between social capital and results in quality management, the hypothesis that gave rise to this study is that social capital influences the returns of economic agents, and this sense can facilitate the development processes in organizations. In this way, those that have a good stock of social capital will become more competitive, successful and present advances in quality management and thus be more sustainable.

So far, organizations that serve people with disabilities evaluate their quality through the rules that regulate their operation; at least in one of its dimensions, the quality in the structure. In that sense, the organizations that have categorized comply with a quality floor. The categorization is voluntary and determines a minimum quality standard that is evaluated by the competent body. It allows us to consider that the organization is in a position to provide the benefits stipulated in Law No. 24,901 and Resolution 1328/2006.

Of the benefits listed in the regulations for this investigation, the "Home with Day Center" mode has been selected for several reasons. One of them is one of the most required benefits of the System, according to the National Rehabilitation Service Database (2017). Another, due to the multiplicity of human resources that interact with a common objective.

Also, for the realization of this study it has been decided to choose those organizations that are in the province of Buenos Aires. This election is basically based on two reasons, one because it is the province that is in third place in population density according to the 2010 Census and another, because it is the province in which the benefit has been more concentrated with 78 organizations; While the Autonomous City of Buenos Aires has 22, Tucumán only has 1, Santa Fe with 11 and Córdoba with 6, according to the National Rehabilitation Service Database of 2017.

Given the relationship between social capital and quality results, it has been decided to take organizations that meet the quality demanded by being categorized, have taken a step further by implementing quality management programs or processes or are headed to do so and They have been willing to participate in this research. With the aim of analyzing its social capital and its relationship with the advances in service quality.

For the election of the organizations, key informants from the sector were interviewed, who could provide data about the organizations that were implementing quality management processes or aimed at doing so. They were also asked about the concept of service quality, sustainability and resource management.

An exploratory study was carried out in four organizations that serve people with disabilities in the "Home with Day Center" modality of the province of Buenos Aires.

Likewise, the referents of the selected organizations were interviewed in order to identify the quality management processes undertaken and those in which they are directed. He inquired about the management of human resources, about quality management and user satisfaction.

This thesis characterizes the human resource that performs functions in organizations that serve people with disabilities, in the selected modality and analyzes their social capital in order to lay the foundations of a consolidated social capital as a powerful resource for Let the quality work.

The questions to be answered were How does Social Capital become visible in these organizations? What is the relationship between the Social Capital built and the Quality management processes?

In order to analyze the social capital in the organizations that serve people with disabilities, the Self-Administered Questionnaire used by a team from the University of Deusto, Spain was used. It was answered by members of the selected organizations that work in different functions. Such as, teaching, support staff, administrative staff, professionals, counselors and management staff.

The results of this work reveal that these organizations that have undertaken quality management processes have a medium-sized social capital, yet to be strengthened to continue advancing in the quality of their services. In this sense, the concept of social capital for the sustainable development of these organizations is a resource of competitive advantage.

For this reason, promote the idea of Social Capital as a force idea, resulting in a facilitating resource to successfully develop quality management processes.

## **Palabras clave**

Capital Social, Gestión de Calidad, Organizaciones que prestan servicio a personas con Discapacidad, Calidad de Vida, Sustentabilidad

## 1. Introducción

En nuestro país, las organizaciones que prestan servicio a las personas con discapacidad no han alcanzado, aún, los avances en materia de implementación de programas o procesos de gestión de calidad, como sí lo han logrado las organizaciones de salud (Normas ISO, premios a la calidad, otros). Sin lugar a dudas, la comunidad científica se pregunta cómo avanzar en este sentido, convirtiéndose en un desafío para este siglo.

Con el impacto de la Convención de los Derechos de la Personas con Discapacidad (Ley Nº 26.378, 2008), las organizaciones deben interrogarse acerca de sus prácticas, enfocando sus intervenciones hacia una gestión de calidad que apunte a la satisfacción de necesidades y respeto de los derechos de los usuarios. En tal sentido, es fundamental la participación de las personas y del personal que interviene para la búsqueda permanente de servicios de calidad creciente. Así como también la generación de redes de aprendizaje en gestión de calidad, lo que implica compartir experiencias y, de este modo, acortar caminos para lograr mejores resultados.

Gestionar con calidad depende del compromiso de los trabajadores para mejorar procesos y alcanzar resultados. Para ello son precisos lazos de confianza, reciprocidad, interacción, normas que puedan volverse recursos para la acción. Estos recursos son los que conforman el capital social.

De esta manera, el capital social de las organizaciones provee un andamiaje propicio para el desarrollo de la gestión de calidad.

Desde esta perspectiva, resulta relevante indagar cómo es el capital social en las organizaciones que, cumpliendo con el piso de calidad exigido por la normativa vigente, han dado un paso más implementado procesos de gestión de calidad o se encaminan a hacerlo.

Con este objetivo, se han seleccionado 4 organizaciones que prestan servicio a las personas con discapacidad bajo la modalidad de hogar con centro de día, en la provincia de Buenos Aires, para describir su capital social y evaluar su relación con los procesos de calidad implementados. Así, el objeto de este análisis es sentar las bases de un capital social consolidado como un recurso potente para que la calidad funcione. La investigación se inició en noviembre de 2017 y se concluyó en mayo de 2019.

El desarrollo de la tesis se dispone de la siguiente forma:

En la **introducción** se presenta una aproximación al tema de estudio y sus principales puntos de partida.

En el **capítulo 2** se presenta el problema a abordar y los objetivos de investigación de la tesis.

En el **capítulo 3** se detallan los elementos conceptuales para pensar la gestión de calidad y el capital social en las organizaciones, con el aporte de conceptos teóricos de varios autores.

Los ejes temáticos vinculados que proveen las categorías de análisis son:

- ✓ Gestión de calidad en las organizaciones de discapacidad

- ✓ Capital social
- ✓ Gestión del conocimiento

En el **capítulo 4** se describen las principales características metodológicas de la investigación. Este capítulo contiene el enfoque metodológico, la selección de las organizaciones, la descripción de las mismas, la descripción de las técnicas de recolección y registro de datos y el plan de análisis de los mismos.

El **capítulo 5** presenta los resultados de la investigación.

En el **capítulo 6** se describen las conclusiones. Es decir, los hallazgos en función de los supuestos de los cuales se partió.

El **capítulo 7** pretende abrir un espacio para la discusión y para las propuestas que se despliegan a partir de las reflexiones que surgen de esta tesis.

En el **anexo** se presenta el Cuestionario que se utilizó para analizar el capital social de las organizaciones seleccionadas.

## 2. Planteamiento del problema

En un contexto con grandes cambios y transformaciones económicas, sociales, tecnológicas, culturales, legales y demográficas, las organizaciones que prestan servicio a las personas con discapacidad enfrentan nuevos retos para llevar a cabo una gestión de calidad exitosa. Deben responder con ventaja competitiva ante recursos en disminución en un tiempo de incertidumbre y de necesidades crecientes. En ese escenario, los recursos humanos se convierten en una pieza clave, que merecen una atención especial.

En el caso de las organizaciones con fines de lucro, no solo deben lograr su sustentabilidad, sino también obtener rentabilidad mediante la producción de sus servicios. Y las entidades sin fines de lucro deben reinvertir sus ganancias para su propio desarrollo. Unas y otras se insertan en una época llena de incertidumbres y restricciones de diferente índole, caracterizada por la inflación, la recesión y el desempleo. En este marco, deben enfrentar los desafíos para la gestión de calidad, caracterizada por clientes que exigen satisfacción de sus necesidades y el respeto por sus derechos en un marco de transparencia y responsabilidad.

Para crecer en un entorno incierto y cambiante, las organizaciones necesitan desarrollar todo su potencial creativo y actuar de manera cohesionada tras objetivos compartidos. Esta capacidad creativa solo puede desplegarse en un clima en el que se propicie el trabajo en equipo y se busque lograr el compromiso conjunto de todos los actores, en una atmósfera de conformidad. Estas motivaciones de orden social, emocional y afectivo necesitan de directivos que no ignoren los factores emocionales. Ante la adversidad en los mercados y la aplicación consciente de políticas incongruentes, solo se puede luchar con un enfoque cooperativista que sea coherente y sostenible tanto en el plano de la descripción como de la propuesta normativa. No como voluntarismo o expresión de deseos, sino desde una inteligencia social en la formación y conducción de las organizaciones, con acuerdos sobre principios, valores y formas de gobierno democráticas que refuercen la organización (Etkin, 2007).

## **2.1. Formulación del problema**

La tesis de la Mg. Ruth Litmanovich (2012) encontró que, si bien los procesos de implementación de gestión de calidad constituyen construcciones sociales propias de cada organización, existen características comunes donde la calidad evoluciona favorablemente. Esas características comunes son los recursos del capital social.

En virtud de ello, se abren varias preguntas: ¿cómo es el capital social en las organizaciones que prestan servicio a las personas con discapacidad que, cumpliendo la normativa vigente, dan un paso más implementado programas o procesos de gestión de calidad o se encaminan a hacerlo? ¿Cómo se hace visible el capital social en estas organizaciones? ¿Cuál es la relación del capital social construido con los procesos de gestión de calidad?

## **2.2. Objetivo general y objetivos específicos**

### **Objetivo general**

- Explorar la interrelación entre el capital social de las organizaciones de discapacidad del conurbano bonaerense que prestan servicios a personas con discapacidad y los procesos de gestión de calidad, con el fin de evaluar este vínculo y su potencialidad para que dichos procesos sean sustentables.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las organizaciones de discapacidad que prestan servicios a personas con discapacidad que han implementado procesos de calidad.
- Caracterizar al recurso humano de las organizaciones seleccionadas.
- Examinar las dimensiones emergentes de capital social en dichas organizaciones.
- Analizar las estrategias de gestión del conocimiento en los procesos de construcción de capital social.
- Describir los vínculos entre la construcción de capital social y los procesos de calidad.

## **3. Marco teórico**

Para abordar el problema de investigación es preciso recorrer tanto los conceptos teóricos como los hitos normativos que bordean al objeto de estudio. Este recorrido conceptual propone revisar ciertos enfoques teóricos que constituirán las bases para estudiar e interpretar los procesos institucionales tratados en esta tesis.

### **3. 1. Las organizaciones de discapacidad**

La Ley N° 24.901 (1997) describe las prestaciones básicas para la atención de la discapacidad, "un sistema de prestaciones básicas de atención integral a favor de las personas con discapacidad, que abarca acciones de prevención, asistencia, promoción y protección, con el objeto de brindarles una cobertura integral a sus necesidades y requerimientos" (Ley N° 24.901, 1997).

Entre las prestaciones básicas de prevención se enumeran las prestaciones de rehabilitación; servicio de rehabilitación psicofísica con o sin internación; el servicio de rehabilitación profesional; el servicio de hospital de día; las prestaciones terapéutico educativas, tales como el servicio educativo terapéutico; las prestaciones educativas, entre ellas educación general básica, la educación formación laboral, el servicio de integración escolar; y, finalmente, las prestaciones asistenciales, dentro de las que se enumeran el servicio de estimulación temprana, el servicio de centro de día y el servicio de hogares. Algunas de estas prestaciones se pueden combinar en un mismo establecimiento.

Un tipo de prestación digna de análisis, y que es la que se ha elegido para la presente investigación, es la modalidad hogar con centro de día. El Marco Básico, Resolución 1328/2006, define la modalidad hogar como el recurso institucional que tiene por finalidad brindar cobertura integral a los requerimientos básicos esenciales de vivienda, alimentación y atención especializada a personas con discapacidad sin grupo familiar propio o con grupo familiar no continente. Esta modalidad está dirigida, preferentemente, a las personas cuya discapacidad y nivel de autovalimiento e independencia sea dificultosa a través de los otros sistemas descriptos y requieran un mayor grado de asistencia y protección.

Cabe mencionar que la modalidad asistencial de hogar puede ir combinada con otras modalidades prestacionales, tales como centro de día, centro educativo terapéutico, aprestamiento laboral o EGB.

El centro de día tiene por objeto posibilitar el más adecuado desempeño en su vida cotidiana, mediante la implementación de actividades tendientes a alcanzar el máximo desarrollo posible de sus potencialidades. En tal sentido, busca lograr el más alto nivel de independencia personal e integración social.

En cuanto al recurso humano, la Resolución 1328/2006 determina que para la modalidad hogar se debe contar con un equipo básico cada 30 beneficiarios, formado por un director, un terapeuta ocupacional, un médico, un psicólogo y un asistente social. Además, un equipo de apoyo de carácter obligatorio formado por orientadores, uno cada 10 concurrentes. Auxiliares de orientadores, uno por turno. Profesionales por discapacidad, entre los que se contemple, por ejemplo, un kinesiólogo, un musicoterapeuta, fonoaudiólogo, psicomotricista u otros profesionales con incumbencias reconocidas oficialmente. La elección del equipo complementario se vinculará con el perfil de la población a atender.

Es requisito que el director, los orientadores y los auxiliares concurren diariamente, mientras que el resto puede alternarse según los requerimientos de la programación que se haga del dispositivo.

El perfil técnico profesional del director, orientadores y auxiliares podrán desempeñarlo docentes especializados con incumbencia en los aspectos asistenciales, terapéuticos y educativos. El rol de orientadores podrá ser desempeñado por profesionales, técnicos especializados y/o docentes con formación afín a la discapacidad y capacitación en la actividad específica, por estudiantes de carreras afines cursando los dos últimos años y maestros comunes capacitados para tal fin. El rol de auxiliares podrá ser desempeñado por técnicos especializados y/o docentes con formación afín a la discapacidad y capacitación en la actividad específica, por estudiantes de carreras afines o auxiliares de enfermería.

Como se puede apreciar, la heterogeneidad del recurso humano (técnico-profesional) que cumple funciones en las organizaciones que prestan servicio a la discapacidad en la modalidad seleccionada pone en evidencia que el capital humano es una variable de consideración. En sus interacciones, confluyen modelos mentales, experiencias y visiones técnicas y teóricas variadas; por tal motivo, resulta importante la gestión del recurso humano y de las relaciones que se pondrán en juego en el desempeño de las diferentes funciones. Las mismas juegan un papel preponderante en la organización y en su capacidad para alcanzar las metas que se reflejan en el éxito de la gestión (Norma ISO 9001 del 2015).

El sector de la discapacidad ha sido un ámbito históricamente feminizado. Sin embargo, el tipo de feminización que hoy lo caracteriza difiere de forma significativa respecto de la de hace al menos cuarenta años. Su manifestación más relevante es la creciente participación de las mujeres en puestos profesionales, que convergió en una "feminización profesionalizada". La tendencia que se infiere es un crecimiento muy importante en la proporción de mujeres profesionales: en 1980 representaban cerca de 3 de cada 10 puestos, mientras que en 2016 la cantidad prácticamente se duplicó y alcanzó al 59,3% (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2018).

En nuestro país, los logros educativos de las mujeres han sido significativos. Las argentinas tienen actualmente mayores tasas de matriculación y de ingreso y menor tasa de sobriedad que los varones. Además, la participación económica femenina se ha incrementado marcadamente y alcanza a casi 7 de cada 10 argentinas entre 25 y 64 años (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2018).

## **3.2. El capital social**

### **3.2.1. ¿Qué es el capital social?**

Para investigar el capital social en las organizaciones que prestan servicio a personas con discapacidad es preciso empezar por explicitar su significado.

Se puede situar el origen del término en 1916, cuando Lyda Judson Hanifan es el primero en hacer uso de este término (Putnam, 2000, p. 19). Hanifan era un pragmático de la era progresista, que se desempeñaba como supervisor estatal de las escuelas rurales en Virginia Occidental. Su intención era estimular la importancia de la participación de la comunidad en las escuelas exitosas.

Hanifan define al capital social como las sustancias tangibles que se ponen en juego en la vida cotidiana de las personas. Hace referencia a la buena voluntad, al compañerismo, a la simpatía y a las relaciones sociales entre los individuos y las familias que conforman una unidad social. Para Hanifan, el individuo en contacto con otros puede dar respuesta a las necesidades sociales. Su aporte radica en el beneficio que recibe la comunidad de la cooperación de todas sus partes, en tanto el individuo encuentra las ventajas en sus asociaciones, de la ayuda, la simpatía y el compañerismo de sus vecinos (Hanifan, 1916).

Para Putnam (2000, p. 19), Hanifan anticipó con su conceptualización del capital social los elementos claves que lo componen. No obstante, el concepto no tuvo impacto entre sus contemporáneos, sino hasta finales del siglo XX, cuando, por la versatilidad del término, disciplinas como la economía, la sociología y las ciencias políticas lo toman para el estudio de las relaciones interpersonales y la cohesión social.

Las formulaciones fundacionales del concepto de capital social hacen referencia a dos aspectos, uno como un recurso o vía de acceso a recursos que, en combinación con

otros factores, permiten lograr beneficios para los que lo poseen; y, por otro lado, esta forma específica de capital reside en las relaciones sociales.

En la década de 1980, Bourdieu, Coleman, Granovetter y Putnam son los precursores en teorizar sobre el capital social. Bourdieu (1986) lo define como el agregado de los recursos reales o potenciales ligados a la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de reconocimiento mutuo. Granovetter (1985) manifiesta que el comportamiento racional de las personas abarca no solo objetivos económicos, sino también la sociabilidad, la aprobación, el status y el poder. Del mismo modo, a la inversa, las relaciones sociales y la estructura social juegan un papel central en el comportamiento económico. Así, las interacciones de los actores económicos están *embedded* (incrustadas, imbricadas, enraizadas, inmersas) en las relaciones, redes y estructuras sociales. Coleman (1990) lo conceptualiza como los recursos socio-estructurales que constituyen un activo de capital para el individuo y facilitan ciertas acciones de individuos que están adentro de esa. El capital social, dice Coleman, beneficia a todos, no primariamente a las personas. Putnam define al capital social como "los aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo" (Putnam, 1993, pp. 35-42). De esta manera, el trabajo es más sencillo en una comunidad que tiene un stock abundante de capital social.

En las siguientes décadas, se desarrollaron varios estudios en los que se jerarquiza al capital social como un instrumento importante para incrementar el bienestar económico de un país. Escriben al respecto Putnam en 1993, Fukuyama en 1995, Stiglitz en 1998, Lorenz en 1999 y Dasgupta en 2002. El capital social es hoy un elemento clave para lograr desarrollo, se ha convertido en una valiosa herramienta para el diseño de políticas y proyectos.

Cabe mencionar la existencia de dos tipos diferentes de capital social: el individual y el colectivo o comunitario. Estos pueden ser definidos por sus efectos. El capital social individual se manifiesta en las relaciones sociales que tiene la persona con contenido de confianza y reciprocidad. Este recurso reside no en la persona misma, sino en las relaciones entre personas. El capital social colectivo o comunitario, en contraste, se expresa en instituciones complejas con contenido de cooperación y gestión. El capital social colectivo o comunitario consta de las normas y estructuras que conforman las instituciones de cooperación grupal. Para Lesser (2000), el capital social organizacional es un atributo de una organización en su conjunto, no como una propiedad de los individuos que componen la organización.

Nahapiet y Ghoshal (1998) proponen tres dimensiones del capital social. Una dimensión relacional, otra cognitiva y una tercera dimensión estructural. La dimensión relacional hace referencia a la naturaleza y a la dimensión de los contactos, alude a valores como la confianza, la reciprocidad y la intensidad emocional. De esta manera, organizaciones con un alto nivel de capital social muestran altos niveles de confianza, confían en las normas de la organización y en el comportamiento de sus miembros. La dimensión cognitiva tiene que ver con el contexto común que los miembros comparten. Es decir, con un lenguaje y una narrativa común (Moran, 2005). De esta manera, se facilita la transmisión de ideas y conocimientos entre los miembros de la organización y la hace más efectiva. Finalmente, la dimensión estructural refleja la medida en la que los miembros están conectados entre ellos, hace referencia al papel que juegan las redes entre ellos, con quién y con qué frecuencia se vinculan. Para estos autores, el tipo de relaciones influye en el acceso al conocimiento y a la información.

Según Leana y Van Buren (1999), el capital social tiene dos componentes principales: por un lado, la asociabilidad y, por el otro, la orientación de los miembros de la organización hacia el cumplimiento de una meta en común. Es decir, esta conceptualización habla de la disponibilidad y habilidad de los individuos de la organización para subordinar los intereses particulares a los objetivos colectivos de la empresa. En una organización que tiene altos niveles de confianza mutua entre sus miembros, estos suelen mostrarse comprometidos con los valores de dicha organización.

Woolcock y Narayan (2000) describen la importancia de las asociaciones tanto verticales como horizontales de las personas, incluyendo las relaciones intra y extraorganizacionales que los individuos de la organización establecen. Desde esta perspectiva, los lazos intracomunitarios dotan de identidad, cohesionan y proporcionan un objetivo común a los miembros que la constituyen. Ellos denominan a este sentimiento de grupo, el de las asociaciones verticales, como el capital social que une, el *bonding social capital*. Para estos autores, este componente no es suficiente para el desarrollo de las organizaciones, es preciso desarrollar también las relaciones comunitarias, a las que llaman las asociaciones horizontales, denominando a esta dimensión como el capital social que tiende puentes, el *bridging social capital* (Mujika Alberdi et al., 2010).

El término capital social hace referencia a las normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza, la colaboración y la reciprocidad. Esto puede traer como beneficio la reducción de los costos de transacción, la producción de bienes públicos. En tal sentido, facilita la constitución de organizaciones de gestión de base efectivas, de actores sociales y de sociedades civiles saludables (Durstun, 2000).

Tanto la teoría de los fundadores como la de los autores posteriores y de sus críticos coinciden en una serie de características institucionales y funciones del capital social comunitario (Litmanovich, 2012):

- ✓ Sirve para el control social a través de normas compartidas por el grupo y la sanción hacia a los individuos transgresores.
- ✓ La creación de confianza entre los miembros de un grupo.
- ✓ La cooperación coordinada en tareas que exceden las capacidades de un grupo.
- ✓ La resolución de conflictos por líderes o por una judicatura institucionalizada.
- ✓ La movilización y gestión de recursos comunitarios.
- ✓ La legitimación de líderes y ejecutivos con funciones de gestión y administración y la generación de ámbitos y estructuras de trabajo en equipo.

Para Hodson (2005), el capital social es un tópico que aún no se encuentra suficientemente desarrollado en la literatura, los aspectos más desarrollados tienen que ver con las políticas de personal para fomentar su estabilidad y la relación de los directivos con sus empleados, a través de la influencia en sus actitudes y motivaciones.

### **3.2.2. ¿Cuál es la relación entre el capital social y los resultados de la organización?**

Las investigaciones destinadas a comprender por qué algunas organizaciones obtienen mejores resultados que otras sostienen que aquellas exitosas tienen capacidades o recursos únicos, que explican las ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1986 y

1989). En este sentido, cabe abrir la pregunta sobre cómo influye el capital social en una organización.

Para varios autores, como Bourdieu (1986), Pennings y Lee (1999), el capital social en una organización es un recurso de valor, escaso, no comerciable. Para Nahapiet y Ghoshal (1998) es considerado una ventaja competitiva. Desde esta óptica, las redes de estrechas relaciones interpersonales en una organización influyen en su competitividad.

De esta manera, la dimensión estructural, es decir el desarrollo de las redes que se desarrollan dentro de la organización, la dota de algunas ventajas competitivas. Por ejemplo, al reducir el tiempo y la inversión de energía para obtener información, Kanter (1988). También lo hace cada vez que genera aprendizaje (Fisher y While, 2000) y que aumenta el ritmo de la innovación de sus productos (Zander y Kogut, 1995). Además, genera competitividad cada vez que promueve la interacción entre las diferentes áreas de la organización e impulsa la búsqueda de intereses comunes (Ghoshal y Nohria, 1993) y en tal sentido, aumenta la transferencia de la información y de recursos (Krackhardt y Hanson, 1993).

La dimensión relacional reflejada en la confianza generalizada es esencial cuando una parte de la organización necesita información o recursos que otros miembros de la organización poseen (Van Buren y Hood, 2006). Cuanto mayor es el nivel de confianza, mayor es el intercambio (Tsai y Ghoshal, 1998; Leana y Pil, 2006) aumenta la cooperación (Coleman, 1990) y en estas condiciones el desempeño de los grupos de trabajo mejora (Bolino, Turnley y Bloodwood, 2002).

La dimensión cognitiva aporta a los miembros de la organización una visión compartida respecto a los objetivos de la organización y sobre cómo deben interactuar para alcanzarlos. Este lenguaje común facilita el intercambio de conocimientos y recursos (Tsai y Ghoshal, 1998). Una organización con un alto grado de asociabilidad mostrará mayor intercambio de información y menos comportamientos oportunistas entre sus miembros, menos necesidad para monitorear y menos costos de transacción (Leana y Pil, 2006). De esta manera, el acceso a la información y al conocimiento, a la asistencia y a la colaboración de otros permite a los miembros de una organización trabajar de forma más eficaz y eficiente (Ibarra, 1992).

La formación de capital social es aplicable a las organizaciones de discapacidad y tiene importantes consecuencias en su desempeño. Se lo conceptualiza como los mecanismos de la organización social tales como redes, normas y confianza social, que facilita la coordinación y cooperación para beneficios mutuos (Putnam, 1995). Juega un papel significativo en las transacciones económicas, definiendo relaciones con otros actores, como los clientes y usuarios potenciales. Las relaciones sociales como habilidad de los agentes para cooperar en el lugar de trabajo se basan en las conexiones entre las relaciones sociales y la producción. Las relaciones a largo plazo entre los miembros de un equipo de trabajo son interacciones estratégicas repetidas, así el capital social que se genera puede ser transferido para reforzar la cooperación en la producción y eso redundará en beneficios para la organización (Litmanovich, 2012).

### **3.2.3. ¿Cómo medir el capital social?**

Parafraseando a Solow (1995), para que el capital social pueda realizar contribuciones y no se trate de una mera moda, es preciso que sea mensurable, aun cuando no sea posible lograr una medición que tenga un rigor absoluto en su precisión.

De esta manera, el interés por su medición y los avances en tal materia han contribuido al desarrollo de la teoría del capital social, en la medida que han permitido desentrañar los elementos o dimensiones que lo componen y analizar sus efectos.

Los primeros autores que desarrollaron una herramienta de medición del capital social fueron Putnam, Leonarid y Nanetti en su trabajo *Making Democracy Work* (Putnam, 1993). Si bien la metodología que emplearon fue muy criticada, se trató del trabajo de las ciencias sociales más citado en la década de los noventa (Fine, 2001), resultando útil para el desarrollo de múltiples aplicaciones prácticas.

Lo que se trata de medir cuando se quiere analizar el capital social no son ni sus determinantes ni sus productos, sino sus componentes; y, entre ellos, el componente estructural –es decir, las redes de relaciones sociales–, si en cambio, se busca analizar el componente institucional, determinado por el tipo de relaciones o normas que rigen las uniones entre los individuos. Ambos componentes están estrechamente relacionados y se condicionan mutuamente.

Para medirlo es preciso determinar el ámbito de estudio (individual o colectivo) y las técnicas de obtención y análisis de la información.

Hasta ahora, una de las técnicas más empleadas para la medición del capital social han sido las encuestas. Para la elaboración de estas encuestas muchos estudios han tomado preguntas extraídas de la Encuesta Mundial de Valores (EMV)<sup>1</sup>, que cubren varios aspectos del capital social. Otros trabajos han empleado encuestas diseñadas *ad hoc* para medir el capital social.

Respecto a las técnicas de medición, y en particular en el caso de las encuestas, presentan tres problemas que pueden distorsionar los resultados (Carpenter, 2002; Guiso, Sapienza y Zingales, 2000):

- ✓ La predisposición hipotética, es decir la diferencia entre lo que el encuestado responde y lo que haría en la vida real.
- ✓ La predisposición de la persona idealizada, esto es, la tendencia a responder de acuerdo a lo que haría el tipo de persona que el encuestado querría ser.
- ✓ La falta de incentivos de los encuestados para reflexionar y responder debidamente las preguntas.

Para la aplicación del concepto de capital social en la ciencia económica, su medición se ha convertido en una tarea casi imprescindible. En tal sentido, como alternativas a las encuestas y con el objeto de medir el capital social, se han llevado a cabo numerosos experimentos económicos basados en la teoría de juegos. En tal sentido, Paldam (2000) indica que el capital social se puede definir como la propensión a

---

<sup>1</sup> La Encuesta Mundial de Valores (EMV) o World Values Service es un proyecto global de investigación social que explora los valores, opiniones de la gente, cómo estos cambian con el tiempo y su impacto social y político. Desde 1981, una red mundial de científicos sociales y politólogos llevan a cabo esta investigación, haciendo encuestas nacionales representativas en casi 100 países. La EMV es la única fuente de datos empíricos sobre actitudes y valores humanos que abarca a la mayoría de la población mundial.

adoptar la postura cooperativa, pese a que ello implique no lograr el equilibrio de Nash, entonces una medida adecuada del capital social se podría determinar por la frecuencia con la que los participantes en juegos adoptan la solución cooperativa.

Los autores proponen una concreción sobre aspectos específicos del capital social, es decir, cuando se realicen trabajos empíricos es recomendable centrarse en dimensiones reducidas del capital social, tales como la estructura de las redes sociales o las normas que rigen las relaciones.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, las técnicas más adecuadas para medir el capital social varían en función del componente que se desee analizar. Cuando se busca analizar el componente institucional, las herramientas que reflejen el comportamiento real de los agentes serían las más apropiadas. En cambio, con relación al componente estructural del capital social, las técnicas de análisis de redes sociales son las más pertinentes.

Para la presente investigación se ha considerado la perspectiva colectiva del capital social, centrado en el ámbito de las organizaciones de discapacidad del conurbano bonaerense, utilizando como unidad de análisis a una comunidad de individuos que constituyen la organización. El presente estudio toma el cuestionario elaborado por la Universidad de Deusto para medir el capital social de las organizaciones.

### **3.3. Gestión de calidad**

#### **3.3.1. La gestión de calidad en las organizaciones de discapacidad**

Para investigar la relación existente entre el capital social y la gestión de calidad como estrategia de gestión, es importante entender de qué trata la gestión de calidad en las organizaciones de discapacidad y cómo evaluarla.

Es necesario señalar que, en nuestro país, las organizaciones que prestan servicios a las personas con discapacidad no han alcanzado aún los avances en materia de implementación de programas o procesos de gestión de calidad, como lo han obtenido las organizaciones de salud. No cabe duda de que el desafío es avanzar en este sentido.

Dado que estas organizaciones no han alcanzado el desarrollo que han logrado las organizaciones de salud, para referirnos a la calidad en las organizaciones que prestan servicios a las personas con discapacidad, nos debemos remitir a los avances normativos que se han generado en nuestro país. Hasta la fecha, son los que reflejan de manera contundente los conceptos en materia de calidad, al menos en una de sus dimensiones: la calidad en la estructura.

#### **3.3.2. Avances en materia de calidad y discapacidad**

Para puntualizar los avances en materia de calidad en las organizaciones que prestan servicios a las personas con discapacidad, se recorrerán los avances en materia de legislación. Para ello, se tomará el recorrido que el Dr. Carlos Conte realiza en su tesis doctoral, *Sistema único de Prestaciones Básicas para Personas con Discapacidad: Juego Político y Toma de Decisiones* (Conte, 2012, p. 101).

Un primer hito en materia de avance hacia las políticas en materia de discapacidad se puede establecer en el año 1976, momento en que la Asamblea General de las Naciones Unidas proclama el año 1981 como el Año Internacional de los Impedidos, con el objetivo de poner en marcha un plan de acción a nivel nacional, regional e internacional, prestando especial atención a la igualdad de oportunidades, la rehabilitación y la prevención de las discapacidades. Asimismo, se declara la década de las personas con discapacidad a aquella comprendida entre los años 1983-1992 (Conte, 2012, p. 104).

En ese marco, el 16 de mayo de 1981 nuestro país promulga la Ley N° 22.431, que instituye el llamado "Sistema integral de los discapacitados", parcialmente reglamentada por el Decreto 498 del 1 de marzo de 1983.

Esta norma es reconocida como la ley marco para las personas con discapacidad en el país. La misma asegura derechos a la vez que consolida la forma de toma de decisiones en política pública del sector.

Cabe aclarar que el otro antecedente y principal plataforma fue el Programa de Atención Integral para las Personas con Discapacidad (PROIDIS), elaborado y aprobado por el Directorio del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, con el fin de brindar cobertura integral a las personas con discapacidad, beneficiarios del mismo.

Es el Decreto 762, en agosto de 1997, que cuenta con la firma del entonces Presidente de la Nación Carlos Menem, un primer intento de dar respuesta a esta demanda. El mismo crea oficialmente el Sistema Único de Prestaciones Básicas para Personas con Discapacidad, el cual tiene el "objetivo de garantizar la universalidad de la atención de las prestaciones básicas mediante la integración de políticas, de recursos institucionales y económicos afectados a la temática" (Art. 1, Decreto 762/97).

Unos meses después, se promulga la otra ley marco del sistema, la Ley N° 24.901, "Sistema de Prestaciones Básicas en Habilidad y Rehabilitación Integral a favor de las Personas con Discapacidad", el 5 de noviembre de 1997, reglamentada por el Decreto 1193/98, que termina de configurar la estructura jurídica institucional del sistema.

La misión del sistema refleja de manera contundente los valores de la calidad, describiendo una prestación de una cobertura integral para la rehabilitación de toda persona con discapacidad, tendiente al logro de su integración plena a la vida social.

De esta manera, el objetivo general de la creación del sistema fue buscar la universalidad, la cobertura integral, la calidad y el uso eficiente de los recursos (Decreto 1193/98).

A las dos leyes de mayor importancia y que delinear el Sistema Único, la Ley N° 22.431 (1981) y 24.901 (1997) y sus decretos reglamentarios, se agrega la Ley N° 26.378 (2008), Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su protocolo facultativo. La misma tiene valor supraconstitucional y asegura los derechos de las personas con discapacidad, impactando sobre el marco regulatorio. En tal sentido, debería configurarse en la brújula que guíe las acciones de calidad en las organizaciones.

Existen, además, normativas sectoriales y particulares. Por ejemplo, sobre acreditación, como las resoluciones 705/00, 44/04 y 1328/06 del Ministerio de Salud, y

la resolución 47/01. También sobre el financiamiento, como la Resolución 6080/03 APE, la Ley N° 25.504 (2001) y el Certificado Único de Discapacidad. La Resolución 675/2009 MS, sobre el Modelo Único de Discapacidad y el Protocolo de Evaluación y Certificación de la Discapacidad. El Decreto 1382/01, sobre el Sistema Integral de Protección a la Familia. Sobre el Registro Nacional de Prestadores, las Resoluciones 213/01, 214/01, 312/01 y 568/03, 457/2007 todas del registro de esta Superintendencia de Servicios de Salud. Sobre Aranceles de las prestaciones, las Resoluciones Ministeriales 428/99, 1749/05, 1977/06, 167/07, 767/07, 1030/07, 219/08, 1074/08, 314/09, 523/09, 57/10, 2299/10, 1534/11, Resolución 2032/11 y otras.

Todo este amplio cuerpo normativo contiene los parámetros de calidad en las estructuras que las organizaciones de discapacidad deben gestionar.

El Marco Básico de Organización y Funcionamiento de Prestaciones y Servicios de Atención a Personas con Discapacidad describe las características y alcances de las prestaciones de rehabilitación, terapéutico-educativas, educativas y asistenciales para personas con discapacidad. De esta manera, no solo define conceptualmente las prestaciones para cada una de las modalidades, sino también a los usuarios de las mismas, detallando las pautas de ingreso y egreso. También describe el tipo de prestación que se debe llevar a cabo y los recursos humanos necesarios para tal fin. Determina el funcionamiento, los servicios, las actividades y la frecuencia de atención para cada modalidad. Define, de esta manera, los fundamentos básicos de calidad que deben reunir cada uno de los servicios que se incorporen al sistema. En tal sentido, aporta herramientas para trazar un piso de calidad para el funcionamiento de los servicios, describiendo tanto en especificidad profesional y técnica como en número los recursos humanos afectados, las características de la planta física requerida y del equipamiento necesario.

Específicamente, la Resolución 1328/2006, que modifica el Marco Básico de Organización y Funcionamiento de Prestaciones y Establecimientos de Atención a Personas con Discapacidad, corona los parámetros de calidad al integrarlo al Programa Nacional de Garantía de Calidad de la Atención Médica.

Cabe mencionar que, inicialmente, durante la década del 90, las instituciones de discapacidad en Argentina fueron categorizadas por el Instituto Nacional de Jubilados y Pensionados (INSSJP) a través de contratos con las instituciones que ofrecían servicios a dicho instituto.

*A posteriori*, ha sido el Servicio Nacional de Rehabilitación el ente que ha fijado los requisitos de inscripción, permanencia y baja en el Registro Nacional de Prestadores de Servicios de Atención a Personas con Discapacidad, e incorpora al mismo a todos aquellos prestadores que cumplimenten la normativa vigente.

Para la categorización de los establecimientos que prestan servicios a las personas con discapacidad se encuentran las Guías de Evaluación, que también fueron utilizadas para recategorizar aquellos contratados por el INSSJP en la década del 90.

La categorización es de carácter voluntario y es un estándar mínimo de calidad evaluado por el órgano competente, el Servicio Nacional de Rehabilitación. La misma permite considerar que la institución se encuentra en condiciones de brindar las prestaciones estipuladas en la Ley N° 24.901 (1997) y en la Resolución 1328/2006. Se destaca que pueden funcionar instituciones para personas con discapacidad sin necesidad de ser categorizadas.

Los prestadores de discapacidad obtienen como beneficio el Sistema Único de Reintegro (Resol. 1511/2012) al incluirse en el Registro Nacional de Prestadores. Esto posibilita promover un estándar y mejora continua de la calidad de las prestaciones en Discapacidad.

Por Decreto 698/2017 se crea la Agencia Nacional de Discapacidad como organismo descentralizado en la órbita de la Secretaría General de la Presidencia de la Nación. El mismo tiene a su cargo el diseño, la coordinación y la ejecución general de las políticas públicas en materia de discapacidad, tendientes a promover el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad y la conducción del proceso de otorgamiento de las pensiones por invalidez y las emergentes de las Leyes N° 25.869 (2003) y 26.928 (2013) en todo el territorio nacional.

La creación de la Agencia es fruto de la necesidad de centralizar en un único organismo especializado todas las cuestiones vinculadas a las personas en situación de discapacidad, propiciando un conjunto de políticas públicas tendientes a la plena inclusión, en un marco de accesibilidad universal, autonomía e igualdad de oportunidades. Entiende que la integración plena y la efectiva participación de las personas en situación de discapacidad en sociedad, en igualdad de condiciones, constituye un imperativo del Estado. Además, aplica la concreción de las políticas públicas vinculadas a la Ley N° 26.485 (2009).

Hoy es la Agencia la que se ocupa de categorizar las instituciones que prestan servicio a las personas con discapacidad.

### **3.3.3. ¿Cómo medir la calidad en las organizaciones de discapacidad en el siglo XXI?**

La entrevista con el Lic. Daniel Ramos, sociólogo, abrió varios interrogantes respecto a la calidad en las organizaciones que prestan servicio a las personas con discapacidad y respecto a los parámetros sobre cómo medirla. Para Ramos, la calidad en estas organizaciones es un concepto inseparable de la Convención de los derechos de las personas con discapacidad (Ley 26.378, 2007). Es decir, en su concepción no se puede pensar en calidad sin pensar en los derechos y dignidad de este colectivo. Según el sociólogo, los proyectos de las organizaciones que brindan servicios a las personas con discapacidad deben estar atravesados por la Convención. No obstante, las organizaciones no se evalúan a la luz de la Convención, sino según la normativa que detalla el Marco Básico.

En este sentido, la entrevista con el Lic. Ramos abre preguntas sobre qué es calidad, cómo se mide y desde qué parámetros.

Pensando en el dispositivo que se toma para la presente investigación, cabe el interrogante, ¿en qué medida el dispositivo hogar reproduce un lugar para que las personas con discapacidad vivan?, ¿se contemplan sus deseos y sus elecciones?, ¿cuál es el sentido del dispositivo?, ¿cuál es su proyecto?, ¿cuál es su sentido?, ¿la masividad responde a la calidad?, ¿la organización segrega o incluye?, ¿implementar calidad sube los costos que la organización debe afrontar?, ¿se puede promover el autovalimiento en condiciones de seguridad?, ¿las actividades que se desarrollan contemplan las necesidades y deseos de las personas con discapacidad?

Para el Lic. Ramos, que las organizaciones sean un lugar adecuado para que la persona con discapacidad se desarrolle depende de su proyecto, que debe contemplar derechos y el respeto por su dignidad.

Con el impacto de la Convención, la gestión de calidad en las organizaciones que prestan servicios a las personas con discapacidad debe interrogarse acerca de sus prácticas inclusivas y de defensa de los derechos de las personas con discapacidad. En tal sentido, las organizaciones deben avanzar hacia modelos centrados en la persona y en la calidad de los resultados personales.

De esta manera, el enfoque prioritario está en la persona con discapacidad, teniendo como meta ofrecer bienes y servicios que igualen o superen sus expectativas. Las organizaciones están impelidas en salir del asistencialismo y el proteccionismo, prácticas que segregan hacia modelos de autodeterminación, calidad de vida e inclusión.

Los nuevos paradigmas inciden, cada vez con más fuerza, en las decisiones de quienes gestionan las instituciones. Se observa una transición desde los paradigmas tradicionales, que se centraban en el déficit, donde el concepto de la otredad era irrelevante, el saber lo tenía el otro (ya sea el cuidador, el profesional) y las personas con discapacidad se exhibían o se ocultaban e inhibían, hacia los paradigmas actuales basados en derechos, inclusión social, autodeterminación y calidad de vida.

Desde este enfoque, las organizaciones de discapacidad buscan no solo cumplir con la normativa vigente, sino dar un paso más llevando a cabo programas o procesos de gestión de calidad para dar respuesta a los nuevos tiempos.

Es remarcable que en este proceso el recurso humano resulta clave. La calidad de vida y la calidad de los servicios son conceptos que en este siglo ocupan un lugar destacado en las políticas de discapacidad. Sin embargo, la estrategia de la gestión de calidad en discapacidad es un tema relativamente nuevo, en construcción y que tiene como finalidad transformar las organizaciones, mejorando la gestión y la calidad de vida de todos los participantes.

Para Chiavenato (2000), las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos, por el contrario, constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología. Estos recursos en tanto personas se configuran en elementos impulsores de la organización, la dotan de talento, impulsan la competitividad y los procesos de renovación.

De esta manera, el enfoque de las organizaciones debe estar centrado en la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, con el objetivo de la mejora continua de sus prácticas; en tal sentido, resulta relevante que las mismas se compartan a través de ateneos, foros, comités, normas de atención, entre muchas otras actividades. El avance consiste en sistematizar las mejores prácticas y el esfuerzo por analizarlas como parte de procesos globales.

En esa línea, es fundamental la participación de las personas en la búsqueda permanente de servicios de calidad creciente. Así como también la generación en redes de aprendizaje en gestión de calidad, lo que implica compartir experiencias y, de este modo, acortar caminos para lograr mejores resultados.

En medio de este camino hacia los nuevos paradigmas, las organizaciones que prestan servicio a las personas con discapacidad con fines de lucro deben lograr su sustentabilidad y obtener rentabilidad mediante la producción de sus servicios.

En el caso de las entidades sin fines de lucro, deben reinvertir las ganancias para su propio desarrollo. Unas y otras se insertan en una época llena de incertidumbres, restricciones de diferente índole, caracterizada por la inflación, la recesión y el desempleo.

Para la sustentabilidad organizacional, es necesario medir y usar resultados personales y organizacionales, desarrollar equipos de alto rendimiento, usar prácticas basadas en evidencia, crear valor mediante la innovación y superar la resistencia al cambio. Así, estas organizaciones se deben hacer cada vez más creativas en cómo emplear los recursos humanos, técnicos y económicos, disponerse a implementar programas o procesos de gestión de calidad y, a la vez, hacerse sustentables (Schalock y Verdugo, 2013).

Ante la decisión de gestionar procesos de calidad promoviendo la metodología donde se reconoce el esfuerzo de los trabajadores para mejorar procesos y lograr resultados, el indicador antigüedad es relevante, puesto que puede contribuir a la densidad del capital social, en tanto la permanencia permite una red durable de relaciones de reconocimiento mutuo (Bourdieu, 1986). Además, un trabajo de largo plazo propicia la capacitación y el desarrollo de las habilidades para la función que se desempeña. También puede resultar un motivador para que las empresas decidan invertir en la capacitación, lo cual incrementa la productividad y sitúa a los trabajadores en condiciones para ser promovidos (Cazes y Tonin, 2010).

Si analizamos los factores que inciden en la antigüedad en el empleo de los trabajadores, podemos reflexionar sobre distintas variables. Entre ellos, el ciclo económico, la estructura socio-demográfica de la población, las características del puesto de trabajo y los factores institucionales o culturales.

La contracara de una antigüedad de largo plazo puede ser un indicador de rigidez de los mercados laborales, por lo que sería más complicado realizar cambios necesarios en el volumen y composición de la fuerza laboral, que podría dar lugar a reducciones en la productividad ante la incapacidad de adaptarse al ciclo económico. En este contexto, Auer y Cazes (2003) plantean la existencia de una relación positiva entre la antigüedad en el empleo y la productividad laboral. Por tal motivo, este indicador permite abrir preguntas acerca de la movilidad laboral y sus consecuencias en la productividad y en la satisfacción del trabajador (Gualavisi y Oliveri, s/f).

En cuanto al clima laboral, para Etkin (2007), en las relaciones interpersonales pueden generarse climas de esperanza o desencanto, expectativas o desconfianza, colaboración o tensión. Estas variables generan climas laborales, que inciden desde diferentes ópticas para el análisis organizacional y la gestión. En el plano de lo humano, porque hace a la calidad de vida y al grado de satisfacción de los individuos en el trabajo. En el plano de la organización, porque influye en el desempeño y las posibilidades de cumplir con las metas. Así, el concepto de clima laboral tiene que ver con la eficacia en término de productos, hace también al desarrollo del potencial humano que sostiene a la organización y la convierte en rutinaria o innovadora. Las organizaciones estudiadas motivan a su recurso humano, hacen mención a estar atentos a la escucha de propuestas, a las cuestiones que el trabajador manifiesta, a escuchar en el momento, analizar y responder para favorecer el clima laboral y a que, cuando se detecta malestar, se convoca a una reunión.

El clima o ambiente laboral apunta a cuestiones relativas con la estabilidad, las expectativas de progreso en la organización, la libertad para manifestar los propios criterios, la confianza, la credibilidad, los códigos y pautas informales compartidos y un

ambiente amigable que resulte motivador y favorezca el desarrollo de la creatividad (Etkin, 2007).

### **3.3.4. Los modelos de gestión de calidad**

Para Azevedo y Korycan (1999), la gestión de calidad es el modo en que una organización, un programa, un servicio o una red enfoca la calidad dentro de su campo de acción. Los modelos de gestión cumplen un rol clave en la implementación de la calidad, dado que brindan un marco y sustento conceptual y además son una excelente herramienta de diagnóstico organizacional.

Según Bertran y otros (2002), los modelos evolucionan en función de los cambios que se producen en el entorno en que se aplican y contemplan un conjunto de conceptos de calidad, tales como:

- ✓ El enfoque en el usuario
- ✓ La responsabilidad social de la empresa
- ✓ El liderazgo del equipo de dirección
- ✓ El aseguramiento de la calidad
- ✓ La mejora continua, la creatividad y la innovación
- ✓ La administración de los procesos
- ✓ El desarrollo y el compromiso del personal
- ✓ Las relaciones con los proveedores e integrantes de la cadena de distribución
- ✓ La orientación a resultados

Adentrándonos en la gestión de calidad, Ishikawa (1994) define que el trabajo en calidad consiste en diseñar, producir, servir un bien o servicio, que sea útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio para el usuario. Comprende la calidad como un proceso constante que siempre podría ser llevado un paso más.

En esta línea, Joseph Moses Juran (1989) conceptualiza la calidad como la idoneidad, aptitud o adecuación al uso. En tal sentido, se puede inferir que la gestión de calidad implica idoneidad, aptitud o adecuación al uso. Es decir, es la propiedad de un bien o servicio que contribuye a satisfacer las necesidades de los clientes. De esta manera, la calidad se juzga según la percepción del usuario.

Entonces, en la gestión de las organizaciones de discapacidad, la idoneidad debe contemplar las necesidades del cliente –la persona con discapacidad– en el diseño del producto –los servicios que la organización brinda–, debe satisfacer sus necesidades, cumpliendo sus especificaciones.

A partir de los conceptos que se han desarrollado, se puede apreciar que la calidad es un factor estratégico de primera magnitud en la gestión de estas organizaciones. Para Bianconi et. al. (2007), los pilares de la gestión de calidad se basan en el enfoque en las personas, en el liderazgo, en la participación a través de la planificación con enfoque en los usuarios, en la mejora continua de los procesos y del recurso humano que participa y en los resultados como red de aprendizaje.

Las experiencias de aplicación de los modelos indican que en todos los casos se genera un aprendizaje que siempre conduce a buenos resultados. Ello se debe a que el uso de modelos permite alinear la actitud de los miembros de la organización y la gestión en todos los niveles con los objetivos estratégicos, relaciona en forma evidente la forma

de gestionar los procesos con los resultados producidos, posibilita relevar las fortalezas y los puntos débiles de la organización, asegura que los progresos alcanzados puedan ser sustentados en el tiempo porque la aplicación de los modelos instaura la disciplina de la mejora continua y brinda una visión global y mensurable del estado de una organización.

Los modelos son el producto de metodologías que aplican criterios estructurados y enfoques sumamente rigurosos. Tienen un sustento práctico y fueron probados por empresas grandes, medianas y pequeñas de producción y de servicios que actúan en diferentes mercados. Permiten una evaluación de las empresas basada en evidencias fácticas y concretas, pasibles de medición cuantitativa.

Cuando un modelo se aplica en forma sistemática, a partir de la primera evaluación se puede saber qué distancia recorrió la organización en el camino hacia la excelencia, cuánto le queda por avanzar todavía y cómo se encuentra en comparación con otras organizaciones. De la misma forma que las organizaciones, los modelos de gestión de la calidad son construcciones vivas y necesitan ser actualizados permanentemente para validarse como instrumentos útiles (Bianconi, 2007).

### **3.4. Gestión del conocimiento**

Davenport y Prusak (1998) definen la gestión del conocimiento como un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas. Una combinación armónica de saberes, experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información.

Esto implica crear y desplegar una estrategia de gestión del conocimiento que integre cinco acciones fundamentales, tales como entender necesidades y oportunidades del conocimiento; construir conocimientos relevantes; organizar y distribuir el conocimiento de la organización; crear condiciones para la aplicación del conocimiento de la empresa y explotar el conocimiento. Estos procesos de calidad se deben implantar en una cultura de innovación en las organizaciones de servicios, de modo que respondan flexiblemente a las necesidades y a los requerimientos. Para lo cual la gestión del conocimiento resulta clave en organización.

Si bien el enfoque dominante sigue siendo el de la ciencia tradicional basada en leyes de certeza y en relaciones lineales de causa-efecto, el siglo XXI enfrenta un cambio de paradigma en el sentido de Kuhn (1962). El reto actual es aprender a gestionar con calidad el conocimiento. Es decir, ir más allá de la información, con comprensión y significación, para llegar al saber. Admitiendo que esta construcción se teje en procesos personales, sociales, ambientales y económicos, desde la búsqueda del bienestar personal y social, en equilibrio ecológico, con base en la ética.

De esta manera, la información es la retroalimentación que se obtiene en torno a una realidad, que es procesada por la mente humana y que se comparte en espacios sociales. En tanto que el conocimiento es un conjunto de representaciones entrelazadas basadas en información, con análisis, síntesis, interpretación y argumentación, en un determinado contexto, con significación y consciencia de sus interrelaciones. En este sentido, el saber se funda en un conjunto amplio de conocimientos que se aplica en actividades y problemas teniendo en cuenta sus consecuencias desde el compromiso ético (Tobón, 2005).

En tal sentido, las organizaciones generan conocimiento cuando las acciones que sus miembros realizan de manera individual o colectiva mejoran permanentemente, ya sea porque los procedimientos mejoran o porque la interrelación entre objetivos, recursos y el sistema relacional se muestra, en el nivel organizativo, menos disfuncional (Gairín, 2000). Es decir, que las organizaciones que generan conocimiento son aquellas que implementan procesos de calidad.

Desde mediados de los años setenta, las empresas se ven influidas por una serie de cambios que ocurren en el entorno institucional. De entornos estables han evolucionado a entornos más dinámicos, donde se plasman nuevas realidades, tales como una mayor diversidad cultural, aumento en el uso de tecnologías de la información y de las comunicaciones, fluctuaciones en las tasas de interés, aumento de la inmigración, entre otras. En contextos tan cambiantes, buscan conseguir valor agregado a través de los recursos y las capacidades de las que disponga la organización. Así, el recurso humano pasó a convertirse en un factor clave de la organización y en una pieza fundamental para su desarrollo. En tal sentido, la construcción de capital social resulta significativa para involucrar a los individuos en las actividades que promueven las organizaciones sociales.

### **3.5. Hipótesis**

La hipótesis que dio origen a este estudio es que el capital social influye en los rendimientos de los agentes económicos y puede facilitar los procesos de desarrollo. En tal sentido, aquellas organizaciones que prestan servicio a la discapacidad que cuenten con un buen stock de capital social se pueden tornar más competitivas, exitosas, presentar avances en la gestión de calidad y, así, tornarse más sostenibles.

## **4. Metodología y técnicas a utilizar**

Se propone una metodología exploratoria, con técnica cuantitativa, de diseño analítico, tipo correlación entre las variables Capital Social, prospectivo y de corte transversal.

Para analizar el capital social de las organizaciones seleccionadas se instrumentó el Cuestionario Autoadministrado que ha elaborado un equipo de la Universidad de Deusto, España (Mujika Alberdi et al., 2010).

El manual es el resultado de un trabajo de investigación promovido por el ente Foral, su elaboración ha sido impulsada por la diputación Foral de Gipuzkoa, ya que una de sus líneas de actuación es fortalecer y estimular el capital social de sus organizaciones. Incluye un instrumento de medición orientado a las organizaciones y que les permite evaluar su capital social. El trabajo está inspirado en *The Saguaro Seminar: Civic Engagement in America*. Este proyecto, que nace de la mano de Robert Putnam junto al John F. Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard, pretende incentivar la medición del capital social. Su trabajo se centra en el capital social de la comunidad en general y ofrece una guía de autoevaluación del capital social para las entidades que trabajan para la comunidad. El manual elaborado por el equipo de la Universidad de Deusto refleja los desafíos propuestos por Putnam de medir el capital social y analizar su creación, pero aplicado a un entorno más concreto, el organizacional, institucional y empresarial (Mujika Alberdi et al., 2010).

La herramienta, inspirada en uno de los pioneros en medir el capital social y adecuada para medir el capital social organizacional, se torna en un instrumento idóneo para la evaluación del capital social en las organizaciones que prestan servicios a las personas con discapacidad. Cada una de sus dimensiones, intereses, confianza, cultura

organizativa, eficacia, cooperación, participación, compromiso, valores, actitudes y conductas, el entorno, reciprocidad, cantidad y calidad de relaciones permitirá valorar y medir el capital social en las organizaciones seleccionadas.

Se contactó a los autores de la herramienta para solicitar su autorización para hacer uso de la misma y para realizar las adecuaciones necesarias a nuestra cultura e idiosincrasia. Se adaptaron solo algunos vocablos y se eliminaron ciertos ítems, no afines a nuestra cultura.

El cuestionario facilitó de una manera relativamente rápida, accesible y eficiente la recopilación de información por escrito. Los principales informantes para medir el capital social en las organizaciones han sido sus miembros, en las distintas funciones que desarrollan. De esta manera, han respondido directivos, personal de maestranza, profesionales, personal de apoyo, personal administrativo y orientadores.

El cuestionario utiliza una escala Likert para obtener las percepciones de quienes la responden, mostrando el grado de acuerdo o desacuerdo, donde la modalidad de las respuestas son alternativas, dispuestas en orden de acuerdo con su magnitud.

El proceso para responder el cuestionario se llevó a cabo de la siguiente manera: se proporcionaron a los referentes directivos de cada organización los cuestionarios y se los motivó para promover la participación del mayor número posible de personas de cada organización. Para lidiar con las resistencias que podía suponer responderlo, se adjuntó una hoja de presentación en la que se aclaró el propósito de la investigación, es decir, producir conocimientos, abrir interrogantes y proponer un conjunto de mejoras personales y organizacionales.

## **4.1. Universo**

De las prestaciones que describe la Ley N° 24.901 y su decreto reglamentario, el 1366/2006, se ha seleccionado la modalidad que combina la prestación de hogar con centro de día.

La determinación de elegir esta combinación se ha debido a varias razones. Por un lado, esta es la modalidad más requerida del Sistema, según la Base de datos del Servicio Nacional de Rehabilitación del año 2017. Además, por tener multiplicidad de recursos humanos que interactúan con un objetivo común.

La elección de que las organizaciones estuvieran en la provincia de Buenos Aires se debió a dos motivos. Por un lado, la provincia de Buenos Aires se encuentra en el tercer lugar en densidad de población (Censo 2010). La segunda decisión que la fundamenta es que se trata de la provincia en la que la prestación hogar con centro de día está más concentrada, con 78 organizaciones, mientras que la Ciudad Autónoma de Buenos Aires cuenta con 22, Tucumán solo cuenta con 1, Santa Fe con 11 y Córdoba con 6, según la base de datos del Servicio Nacional de Rehabilitación del año 2017.

De esta manera, el universo está compuesto por las 78 organizaciones de la modalidad seleccionada. Como primer paso se debió identificar, de ese universo, las organizaciones que cumpliendo con el piso de calidad por encontrarse categorizadas hayan dado un paso más, implementado programas o procesos de gestión de calidad o encaminándose a hacerlo. Además, que fueran accesibles y estuvieran dispuestas a participar de la presente investigación. Esta identificación se hizo con base en las

entrevistas a informantes claves del sector que, conociendo el sector, identificaban a las organizaciones que se encontraban en este proceso.

Así, para este estudio se han tomado 4 organizaciones de la modalidad hogar con centro de día, en la provincia de Buenos Aires. Todas cumplen con los criterios descritos anteriormente. Las inferencias que surjan de esta investigación son una aproximación exploratoria.

## **4.2. Fuentes de información**

La fuente primaria de recopilación de datos han sido las entrevistas. Las fuentes secundarias de información, la búsqueda bibliográfica.

La recolección y el análisis de datos se llevaron a cabo en forma continua durante la investigación. Las técnicas de investigación comprendieron la lectura y el análisis de la bibliografía disponible.

Para obtener la información requerida para llevar adelante el presente trabajo, se ha entrevistado a informantes claves del sector. Se entiende por informantes claves a referentes de la discapacidad que ocupan ese lugar por su formación académica, su trayectoria, así como por su compromiso y participación en las acciones que configuran el actual sistema de atención a la discapacidad. Estas entrevistas se llevaron a cabo de manera individual, con preguntas de respuestas abiertas.

Entre ellos, se ha entrevistado a Beatriz Pérez, Licenciada en Servicio Social y Máster en integración de Personas con Discapacidad de la Universidad de Salamanca, España. Asimismo, la Lic. Pérez es miembro del Comité Asesor de la Comisión Nacional Asesora para la Integración de las Personas con Discapacidad, Agencia Nacional de Discapacidad, miembro del Comité de Discapacidad de la Sociedad Argentina de Pediatría, representante de las ONG del sector en el Directorio del Sistema Único, docente del Posgrado de Discapacidad y Educación en la Universidad de San Isidro, de la Diplomatura de Discapacidad en ISALUD y del Postgrado de Actualización y Profundización en Discapacidad en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires. Además, desde hace más de 20 años se desempeña como Coordinadora Técnica en el secretariado asistencial de la Obra Don Orión.

Se entrevistó también al Licenciado Daniel Ramos, sociólogo e integrante de CAIDis, asociación fundada el 16 de agosto de 1985 por un grupo de personas abocadas a la atención integral de las personas con discapacidad. El propósito de dicha asociación es trabajar para mejorar la situación de las personas con discapacidad. CAIDis surge con el objeto de nuclear a los establecimientos que operaban en el ámbito de la discapacidad, ejercer su representación ante organismos públicos y privados y organizar servicios de consulta y asesoramiento.

A través de estas entrevistas, se identificaron organizaciones en la modalidad de hogar con centro de día que reunían las condiciones buscadas, es decir, que cumpliendo con las normas vigentes y habiendo sido categorizadas, han dado un paso más a través de la implementación de programas o procesos de gestión de calidad o se encaminan a hacerlo. Asimismo, permitieron reflexionar acerca de conceptos tales como qué sería la calidad para estas organizaciones, qué procesos habría que gestionar, qué lugar ocupan los recursos humanos en estos procesos.

Finalmente, se desarrollaron las entrevistas a los referentes de las organizaciones seleccionadas. Las mismas se hicieron de manera individual, no estructurada y con preguntas de orientación. Se buscó comprender cuáles son las acciones que instrumentan en miras de gestionar procesos de calidad. En tal sentido, cómo gestionan las quejas; cómo indagan sobre la satisfacción de sus usuarios; cuáles son las acciones impulsoras de los procesos de calidad; qué puntos fuertes y débiles encuentran al respecto; qué obstáculos encuentran y cómo los superan; qué estrategias vinculares se instrumentan; qué entienden por capital social; cómo se lidia con la diversidad de criterios internos y las relaciones de poder que movilizan las conductas y que suelen derivar en conflictos; cómo se gestionan los climas laborales; cómo resuelven las dualidades que deben ser superadas; cómo logran la cooperación y el consenso; cómo construyen valores compartidos; qué índice de rotación de personal manejan; qué políticas implementan para fortalecer la estabilidad del equipo, y cómo se gestiona la seguridad de la persona con discapacidad en la organización.

A través de las entrevistas, se buscaron datos que orienten la descripción, la comprensión, la interpretación de los hechos. Una vez concluido el trabajo de campo, se realizó el análisis intensivo de todo el material recopilado. El análisis brindó las herramientas para evaluar el vínculo entre capital social y los procesos de gestión de calidad y de su sustentabilidad.

### 4.3. Caracterización de las organizaciones seleccionadas

Todas ellas se encuentran emplazadas en la provincia de Buenos Aires, 3 en la zona sur y 1 en la zona norte. Todas categorizadas. Atienden a personas con discapacidad intelectual y patologías asociadas. Una de ellas, fundada en la primera mitad del siglo XX, presta atención a más de 350 usuarios. Ha sostenido la capacitación, habiendo formado al personal de apoyo y realizando capacitación permanente para los mandos altos y medios. Se encuentra encaminada a implementar procesos de gestión de calidad. La reconversión es más laboriosa, ya que las prácticas se enraízan en un modelo tradicional y el camino hacia los modelos actuales basado en derechos y calidad de vida es más lento. Otra, fundada en el siglo XXI, brinda atención a más de 50 usuarios, realiza desde su fundación cursos de capacitación y viene implementando procesos de gestión de calidad y sistematizando procesos. La tercera, fundada a finales del siglo XX, ha iniciado un proceso de capacitación e implementación de procesos de gestión de calidad, habiendo realizado la formación para iniciar la Planificación Centrada en la Persona. La última organización, con más de 50 usuarios y fundada en la segunda mitad del siglo XX, lleva a cabo capacitación e implementa procesos de gestión de calidad.

El siguiente cuadro sintetiza los conceptos explicitados:

	Provincia de Buenos Aires	Categoría "A"	Discapacidad intelectual y patologías asociadas	Implementación de procesos de gestión de calidad	Capacitación	Fundación
Organización "A"	x	x	x	x	x	Primera mitad del siglo XX
Organización "B"	x	x	x	x	x	Siglo XXI
Organización "C"	x	x	x	x	x	Finales del siglo XX
Organización "D"	x	x	x	x	x	Segunda mitad del siglo XX

Elaboración propia, mayo 2019.

Se han encontrado otras características comunes en las 4 organizaciones seleccionadas, ellas son:

- ✓ Alto compromiso en la conducción.
- ✓ Legitimidad de los pares.
- ✓ Ambiente interno favorable.
- ✓ Continuidad en la búsqueda de encaminar sus acciones hacia la gestión de calidad.
- ✓ Facilidad del investigador para acceder a la organización.

#### **4.4. Recopilación de datos**

Se contactó vía mail a los autores de la herramienta, el Cuestionario Autoadministrado que ha elaborado un equipo de la Universidad de Deusto, España (Mujika Alberdi et al., 2010), y se pidió su autorización para hacer uso de la misma y realizar las adecuaciones necesarias a nuestra cultura e idiosincrasia. Se adaptaron solo algunos vocablos y se eliminaron ciertos ítems, no afines con nuestra cultura.

El cuestionario facilitó de una manera relativamente rápida, accesible y eficiente la recopilación de información por escrito. Los principales informantes para medir el capital social en las organizaciones han sido sus miembros, habiendo participado directivos, personal de maestranza, profesionales, personal de apoyo, personal administrativo.

El cuestionario utiliza una escala Likert para obtener las percepciones de quienes la responden, mostrando el grado de acuerdo o desacuerdo, donde la modalidad de las respuestas son alternativas, dispuestas en orden de acuerdo con su magnitud.

El proceso para responder el cuestionario se llevó a cabo de la siguiente manera: se proporcionaron a los referentes directivos de cada organización los cuestionarios y se los motivó para promover la participación del mayor número posible de personas de cada organización. Para lidiar con las resistencias que podía suponer responderlo, se adjuntó una hoja de presentación en la que se aclaró el propósito de la investigación, es decir, producir conocimientos, abrir interrogantes y proponer un conjunto de mejoras personales y organizacionales.

Se trabajó con los responsables de las organizaciones para que comprendan los conceptos sobre los que indaga la escala, con el propósito de morigerar los posibles sesgos, ya sea los provenientes de errores relativos al engaño, al que se produce de manera inconsciente, el inducido o aquel en el que se incurre por conveniencia social.

Se incitó a que se motivara a los participantes a contestar el cuestionario, para que se involucren, se interesen y, así, evitar la falta de respuesta.

Se promovió que cada organización pudiera elegir a la persona que entregaría el cuestionario para evitar que se pudiera influir en las respuestas.

De esta manera, la fuente primaria de recopilación de datos han sido los cuestionarios y las entrevistas con los referentes directivos de las organizaciones. Las fuentes

secundarias de información han sido la búsqueda, la lectura y el análisis de la bibliografía disponible, que iluminó a lo largo del todo el trabajo de investigación los hallazgos.

Las entrevistas con los referentes de las organizaciones se llevaron a cabo de manera individual, no estructuradas, con preguntas de orientación y con respuestas abiertas. Las mismas permitieron indagar las características del recurso humano que presta atención directa a la persona con discapacidad. Se indagó respecto a los criterios de selección del personal, cómo se definen y manejan los momentos de orden y desorden institucional y cómo se motiva al recurso humano en la organización.

Se preguntó respecto a las acciones que instrumentan en miras de gestionar procesos de calidad. En tal sentido, cómo gestionan las quejas; cómo indagan sobre la satisfacción de sus usuarios; cuáles son las acciones impulsoras de los procesos de calidad; qué puntos fuertes y débiles encuentran al respecto; qué obstáculos descubren y cómo los superan; qué estrategias vinculares se instrumentan; qué entienden por capital social y cómo lo vinculan con la gestión de calidad.

Se averiguó sobre cómo lidian con la diversidad de criterios internos y las relaciones de poder que movilizan las conductas y que suelen derivar en conflictos.

También se profundizó sobre cómo se gestionan los climas laborales; qué índice de rotación de personal manejan; qué políticas implementan para fortalecer la estabilidad del equipo, y cómo se gestiona la seguridad de la persona con discapacidad en la organización.

A través de las entrevistas, se buscó información que oriente la descripción, la comprensión y la interpretación de los datos que arrojaron los cuestionarios.

Además, se analizaron las representaciones sobre cómo se gestiona la calidad; cuáles son las acciones que llevan a cabo; cuáles son los obstáculos más significativos para realizar los procesos de calidad; cómo se logra que la calidad sea exitosa y funcione; qué caracteriza a las personas que trabajan en calidad; qué oportunidades de crecimiento tiene el recurso humano en la organización; cómo resuelven las dualidades que deben ser superadas; cómo logran la cooperación y el consenso, y cómo construyen valores compartidos.

Se indagó acerca de cómo influye el capital relacional en estas organizaciones; cómo se realiza la inducción y cuáles son los principales motivos de egreso; qué mecanismos se utilizan para que las personas dispongan de todo el potencial conocimiento que se encuentra disperso en la organización, y a través de qué mecanismos se distribuye la información en la organización.

Se buscó comprender qué se entiende por capital social, cómo se construye el mismo en estas organizaciones y cuáles son las competencias comunes que debe tener el personal de la organización donde funciona la gestión de calidad (profesionales, cuidadores y otros actores).

Una vez concluido el trabajo de campo, se ha realizado la sistematización y el análisis intensivo de todo el material recopilado, tanto de los cuestionarios como de las entrevistas a los referentes organizacionales.

Los datos de los cuestionarios se volcaron en una base de datos para poder aislar los resultados, trabajar con ellos y analizar el material. En un segundo momento, se

codificaron los datos, separando los datos pertenecientes a las diversas categorías con el objeto de favorecer su comprensión.

Luego, se sistematizó la información a partir de las palabras y frases de los referentes de las organizaciones, para poder conceptualizar las representaciones sobre capital social y gestión de calidad.

En un tercer momento, se interpretaron los datos dentro del contexto donde fueron recogidos, las organizaciones que prestan servicio a las personas con discapacidad.

#### 4.5. Operacionalización de variables

Según la matriz de operacionalización de variables presentada por Galtung y luego complejizada por Samaja, se plantea la operacionalización del conjunto de instrumentos del Manual para la autoevaluación del capital social en las organizaciones (Barriga y Henríquez, 2007):

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	VALOR
Capital Social Organizacional	Intereses y preocupaciones en el trabajo	Conozco a las personas de la organización que están implicadas en ella	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente en desacuerdo</li> <li>• Bastante en desacuerdo</li> <li>• Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>• Bastante de acuerdo</li> <li>• Totalmente de acuerdo</li> </ul>
		Sé qué instituciones están relacionadas con esta organización	
		Conozco a las personas integrantes de instituciones, que están relacionadas con esta organización	
		En esta organización es fácil acceder a la información	
		La comunicación entre los miembros es suficiente	
		La persona responsable de la comunicación en esta organización goza de credibilidad	
		Se comparte la información entre esta organización y las organizaciones relacionadas	
		La persona responsable de la comunicación que tiene lugar entre esta organización y las instituciones relacionadas goza de credibilidad	

		Tengo suficientes conocimientos para abordar con éxito mi trabajo	
		Estoy capacitado instrumentalmente (idiomas, TIC, etc.) para abordar con éxito mi trabajo	
		Me intereso por conocer a las personas de esta organización con las que me relaciono	
		Me intereso por conocer a las personas de instituciones, organizaciones, con las que me relaciono en el desempeño de mi trabajo	
Nivel de confianza		Tengo confianza en este proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente en desacuerdo</li> <li>• Bastante en desacuerdo</li> <li>• Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>• Bastante de acuerdo</li> <li>• Totalmente de acuerdo</li> </ul>
		Confío en las personas responsables con cargo directivo en esta organización	
		Confío en las personas sin cargo directivo que están trabajando en esta organización	
		Tengo confianza en las instituciones, organizaciones que están relacionadas con esta organización	
Cultura organizativa		En esta organización tenemos conciencia de equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente en desacuerdo</li> <li>• Bastante en desacuerdo</li> <li>• Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>• Bastante de acuerdo</li> <li>• Totalmente de acuerdo</li> </ul>
		Esta organización está cohesionada	
		Esta organización está orientada al logro de sus objetivos	
		Esta organización está coordinada para alcanzar sus objetivos/logros	
Eficacia		Esta organización cumple con los objetivos establecidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente en desacuerdo</li> <li>• Bastante en desacuerdo</li> <li>• Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> </ul>
		En general, se puede decir que esta organización es efectiva	

		En general los/as profesionales que constituyen esta organización son efectivos/as	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bastante de acuerdo</li> <li>• Totalmente de acuerdo</li> </ul>
Cooperación		Soy reticente a cooperar con el resto de personas de esta organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente en desacuerdo</li> <li>• Bastante en desacuerdo</li> <li>• Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>• Bastante de acuerdo</li> <li>• Totalmente de acuerdo</li> </ul>
		Soy reticente a cooperar con otras organizaciones	
		La cooperación entre los integrantes de esta organización permitiría mejorar nuestra competitividad	
		La estructura organizativa de esta organización favorece la cooperación entre las personas integrantes de la misma	
		La estructura organizativa de esta organización promueve la cooperación con las organizaciones relacionadas	
Participación		Participo con intensidad en esta organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente en desacuerdo</li> <li>• Bastante en desacuerdo</li> <li>• Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>• Bastante de acuerdo</li> <li>• Totalmente de acuerdo</li> </ul>
		Los responsables con cargo directivo de esta organización van más allá de lo exigido y participan con intensidad	
		Las personas integrantes de esta organización sin cargo directivo van más allá de lo exigido y participan con intensidad	
		Los responsables con cargo directivo de esa organización actúan con profesionalidad, pero no se identifican con la misma	
		Las personas integrantes de esta organización sin cargo directivo actúan con profesionalidad, pero no se identifican con la misma	

		En esta organización se favorece la implicación y la participación de todos los agentes implicados	
		En esta organización las relaciones entre los distintos agentes implicados son frecuentes	
Cantidad de relaciones		Número de personas de esta organización con responsabilidad y con cargo directivo con las que usted se relaciona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tengo ninguna relación</li> <li>• Menos de 2 personas</li> <li>• Entre 3 y 5 personas</li> <li>• Entre 6 y 10 personas</li> <li>• Más de 10 personas</li> </ul>
		Número de personas de esta organización sin responsabilidad y sin cargo directivo con las que usted se relaciona	
		Número de personas sin responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones/organizaciones relacionadas con esta organización con las que usted se relaciona	
		Número de personas de su familia directa (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as) con la que usted se relaciona habitualmente	
		Número de amigos con las que usted se relaciona habitualmente	
		Número de personas pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes con los que usted se relaciona habitualmente	
Calidad de relaciones		Grado de confianza con las personas que tienen un cargo de responsabilidad y con cargo directivo de esta organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy baja</li> <li>• Bastante baja</li> <li>• Ni alta ni baja</li> <li>• Bastante alta</li> <li>• Muy alta</li> </ul>
		Grado de confianza con las personas que no tienen un cargo de responsabilidad ni un cargo directivo de esta organización	

		Grado de confianza con personas que tienen un cargo de responsabilidad y con cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc., relacionadas con esta organización	
		Grado de confianza con personas sin cargo de responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones, organizaciones relacionadas con esta organización	
		Grado de confianza con sus familiares directos (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as)	
		Grado de confianza con sus amigos	
		Grado de confianza con las personas pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes con los que usted se relaciona	
	Frecuencia de relaciones personales	Frecuencia de las relaciones personales con los responsables y con cargo directivo de esta organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca</li> <li>• Casi nunca</li> <li>• Con poca frecuencia</li> <li>• Con bastante frecuencia</li> <li>• Con mucha frecuencia</li> </ul>
		Frecuencia de las relaciones personales con individuos sin cargo directivo de responsabilidad y sin cargo directivo de esta organización	
		Frecuencia de las relaciones personales con individuos con responsabilidad y con cargo directivo de instituciones, organizaciones relacionadas con esta organización	
		Frecuencia de las relaciones personales con individuos sin cargo	

	<p>de responsabilidad y sin cargo directivo de las instituciones relacionadas con esta organización</p> <p>Frecuencia de las relaciones personales con familiares directos (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as)</p> <p>Frecuencia de las relaciones personales con los amigos</p> <p>Frecuencia de las relaciones personales con individuos pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes con los que se relaciona</p>	
Valores, actitudes y conductas personales	<p>Soy un buen comunicador/a</p> <p>Tengo capacidad para trabajar en equipo</p> <p>Si tengo algún conflicto personal con algún compañero de trabajo, lo afronto sin ningún problema</p> <p>Trabajo mejor solo/a que en equipo</p> <p>Tengo capacidad de liderazgo en el grupo en el que trabajo</p> <p>Soy una persona responsable</p> <p>Soy una persona que escucha</p> <p>Soy una persona con poca iniciativa</p> <p>Soy una persona con capacidad de decisión</p> <p>Tengo capacidad de organización</p> <p>Soy capaz de comprender contextos complejos</p> <p>Soy capaz de actuar en contextos complejos</p> <p>Me gusta tener una relación de confianza con mis compañeros/as de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente en desacuerdo</li> <li>• Bastante en desacuerdo</li> <li>• Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>• Bastante de acuerdo</li> <li>• Totalmente de acuerdo</li> </ul>

		Tengo buena disposición al trabajo	
		Me gusta cooperar con mis compañeros de trabajo	
		Cuando el trabajo está bien hecho, me siento a gusto	
		Me esfuerzo mucho para estar a la altura de lo que mis amigos esperan de mí	
		Me gusta intermediar en los conflictos que surgen en el trabajo	
		Me siento a gusto con los trabajos que suponen un reto	
		Me gusta confiar en la gente	
		Me gusta tanto mi trabajo, que a menudo me quedo hasta tarde para acabarlo	
		Cuando me veo forzado/a a mandar, me siento a disgusto	
		Me siento incómodo/a en situaciones de incertidumbre y de inseguridad	
		Una de las metas principales en mi vida ha sido la de hacer que mis padres se sientan orgullosos de mí	
		Dialogo con todo el mundo	
		Defiendo siempre a mi organización	
		Solo coopero con personas que me interesan	
		Defiendo siempre a mis compañeros de trabajo	
		Hago las cosas para que las personas con responsabilidad directa sobre mí trabajo se sientan a gusto conmigo	
		Planteo muchos proyectos, propuestas,	

		tareas, por iniciativa propia	
		Tengo mala comunicación con mis compañeros de trabajo	
		Trabajo lo justo	
		En general, me salen bien las tareas que realizo	
		Recurso muchas veces a compañeros de trabajo para solucionar problemas	
		Respeto siempre todas las normas y procedimientos de trabajo	
		He solucionado muchos conflictos entre personas en el desempeño de mi tarea profesional	
		Trabajo más horas de las que me corresponde	
		Recurso muchas veces a personas fuera de mi trabajo para que me ayuden a resolver cosas	
		Trabajo con intensidad, aunque no esté de acuerdo con las decisiones adoptadas	
		Siempre consulto las cosas antes de hacer nada	
		Me esfuerzo constantemente por mejorar las cosas	
		La situación familiar influye en el rendimiento laboral en las personas	
		La situación sociopolítica influye en el rendimiento laboral en las personas	
		La relación con los amigos influye en el rendimiento laboral en las personas	
	Nivel de compromiso	Estoy comprometido/a con mi empresa	• Totalmente en desacuerdo
		Siento como míos los problemas de mi	• Bastante en desacuerdo

	<p>empresa</p> <p>Me siento orgulloso/a de trabajar en esta empresa</p> <p>En el trabajo lo más importante es cumplir con las obligaciones contractuales, ya que no se aprecian los esfuerzos por ir más allá</p> <p>Estoy socialmente comprometido/a con mi comunidad</p> <p>Siento como míos los problemas de mi comunidad</p> <p>Me siento orgulloso/a de formar parte de mi comunidad</p> <p>Pienso más en los demás que en mí mismo/a</p> <p>Soy solidario con las personas que están peor que yo</p> <p>Participo habitualmente en las manifestaciones solidarias y de cooperación</p> <p>Ante una emergencia, catástrofe natural o similar en mi comunidad, colaboro activamente en su solución</p> <p>Participo habitualmente en las actividades religiosas de mi comunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>• Bastante de acuerdo</li> <li>• Totalmente de acuerdo</li> </ul>
Entorno	<p>El nivel de bienestar del entorno en el que trabajo es bueno</p> <p>El nivel de confianza social del entorno en el que trabajo es alto</p> <p>Hay estabilidad política en el entorno en el que trabajo</p> <p>El nivel de infraestructura del entorno en el que trabajo es alto</p> <p>El nivel de formación del entorno en el que</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente en desacuerdo</li> <li>• Bastante en desacuerdo</li> <li>• Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>• Bastante de acuerdo</li> <li>• Totalmente de acuerdo</li> </ul>

		trabajo es alto	
		La red social del entorno en el que vivo es buena	
		El nivel de seguridad ciudadana del entorno en el que vivo es alto	
		El nivel de bienestar del entorno en el que vivo es bueno	
	Reciprocidad	La organización en la que trabajo me motiva en mi desempeño profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente en desacuerdo</li> <li>• Bastante en desacuerdo</li> <li>• Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>• Bastante de acuerdo</li> <li>• Totalmente de acuerdo</li> </ul>
		La organización en la que trabajo me aporta madurez y desarrollo personal	
		La organización en la que trabajo mejora mi nivel de vida	
		La organización en la que trabajo me aporta nuevas amistades	
		La organización en la que trabajo da sentido a mi vida	
		La organización en la que trabajo me ofrece la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades y destrezas	
		La organización en la que trabajo me aporta una serie de principios éticos	
		La organización en la que trabajo me ofrece la posibilidad de comprometerme con el entorno	
		La organización en la que trabajo me aporta la posibilidad de mostrar una mayor sensibilidad y solidaridad con las personas más desfavorecidas	
		La organización en la que trabajo me da confianza en mí mismo/a	

		La organización en la que trabajo me ofrece la posibilidad de identificarme con mi profesión	
		La organización en la que trabajo me aporta la posibilidad de demostrar un mayor sentimiento de solidaridad con la comunidad	
		La organización en la que trabajo me ofrece seguridad	
		La organización en la que trabajo me aporta la posibilidad de establecer relaciones sociales.	
Variables sociodemográficas	Cargo de responsabilidad en la organización	Tipo de cargo	• Nominal
		De responsabilidad	• Sí • No
	Tipo de responsabilidad	Sobre equipo de trabajo	• Uno • Varios • Ninguno
	Caracterización	Tipo de estudios referidos	• Sin estudios • Estudios primarios • Estudios secundarios • Formación profesional • Estudios universitarios
		Género referido	• Femenino • Masculino
		Edad referida	• Menos de 30 años • Entre 30 y 44 años • Entre 45 y 59 años • 60 o más años
Antigüedad referida en la empresa		• Menos de 1 año • Más de 1 año y menos de 3 años • Más de 3 años y menos de 5 años • Más de 5 años y menos de 10 años • Más de 10 años y menos de 20	

			años
			• Más de 20 años
Función del personal en la organización	Equipo de orientadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí</li> <li>• No</li> </ul>	
	Cocina, personal de limpieza, lavadero, mantenimiento		
	Personal directivo		
	Personal de apoyo: enfermería/cuidadores		
	Profesional		
	Personal administrativo		

#### 4.6. Plan de análisis

El análisis de los resultados incluye un análisis univariado y bivariado de las variables sociodemográficas; una descripción univariada de los resultados de cada variable de la dimensión capital social, y una descripción univariada de cada resultado final de la dimensión capital social.

Cada dimensión se mide en escala ordinal por la suma del puntaje total obtenido por la población estudiada, el corte se consigna *ad hoc* para el estudio, dado que el mencionado manual de donde se extrajo el instrumento final no cuenta con esta medición.

Se medirá la Interrelación bivariada entre las diferentes dimensiones de la variable Capital Social, se calculará el coeficiente  $\rho$  (rho) de Spearman, que es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables medidas en escala ordinal; el mismo considera grado de asociación, fuerza y dirección de la asociación.

DIMENSIÓN	VARIABLES	RANGO DE VALOR DE VARIABLES	RANGO DE VALOR DE LA DIMENSIÓN
INTERESES Y PREOCUPACIONES EN EL TRABAJO	12	1 A 5	12 A 60 BAJO 12 a 28 MODERADO 29 a 41 ALTO 42 a 60
NIVEL DE CONFIANZA	3	1 A 5	4 A 20 BAJO 4-9 MODERADO 10-14 ALTO 15-20
CULTURA ORGANIZATIVA	4	1 A 5	4 A 20 BAJO 4-9 MODERADO 10-14 ALTO 15-20
EFICACIA	3	1 A 5	3 A 15 BAJO 3-6 MODERADO 7-11 ALTO 12-15
COOPERACIÓN	5	1 A 5	5 A 25 BAJO 5-11

			MODERADO 12-18 ALTO 19-25
PARTICIPACIÓN	7	1 A 5	7 A 35 BAJO 7-16 MODERADO 17-26 ALTO 27-35
COMPROMISO	12	1 A 5	12 A 60 BAJO 12-28 MODERADO 29-45 ALTO 46-60
CANTIDAD DE RELACIONES	6	1 A 5	6 A 30 BAJO 6-13 MODERADO 14-21 ALTO 22-30
CALIDAD DE RELACIONES	7	1 A 5	7 A 35 BAJO 7-16 MODERADO 17-26 ALTO 27-35
FRECUENCIA DE LAS RELACIONES PERSONALES	7	1 A 5	7 A 35 BAJO 7-16 MODERADO 17-26 ALTO 27-35
VALORES, ACTITUDES Y CONDUCTAS PERSONALES	44	1 A 5	44 A 220 BAJO 44-103 MODERADO 104-162 ALTO 163-220
RECIPROCIDAD	14	1 A 5	14 A 70 BAJO 14-33 MODERADO 34-48 ALTO 49-70
ENTORNO	14	1 A 5	14 A 70 BAJO 14-33 MODERADO 34-48 ALTO 49-70

#### 4.7. Escala ordinal de tres categorías

Dado que el Manual de Autoevaluación del Capital Social en las organizaciones no presenta un resultado final para el corte final de las dimensiones de la variable con la matriz de las variables señaladas, se construirá una escala ordinal de tres categorías.

PUNTAJE FINAL CAPITAL SOCIAL	
ALTO	539 A 690
MEDIO	339 A 538
BAJO	138 A 338

#### 4.8. Puntajes individuales por los componentes del capital social

En la siguiente tabla se vuelcan los valores individuales para cada una de los componentes del capital social

INTERÉS Y PREOCUPACIÓN	CONFIANZA	CULTURA ORGANIZACIONAL	EFICACIA	COOPERACIÓN	PARTICIPACIÓN
18	18	18	12	23	26
40	16	15	11	16	24
23	8	12	6	16	17
42	15	13	9	15	23
42	15	14	11	14	20
43	15	14	11	14	20
36	11	9	11	12	19
42	16	14	11	15	24
45	16	12	12	13	27
36	11	9	11	12	19
32	14	14	12	17	21
44	15	14	10	19	22
44	12	14	12	12	26
42	16	17	15	19	26
40	13	11	9	18	19
44	14	16	12	18	27
60	20	20	15	25	35
52	19	18	15	11	27
46	16	17	15	18	21
47	18	16	14	15	24
54	19	20	13	17	31
49	16	16	13	14	24
44	16	14	14	20	24
58	20	18	14	22	26
35	14	14	12	14	26
48	14	14	12	4	22
47	18	19	13	15	27
38	18	18	14	15	26
56	20	20	15	17	27
45	17	14	12	13	26
54	20	16	15	19	27
48	18	15	13	16	28
43	16	15	11	13	25
49	17	20	15	16	27
50	20	16	12	14	24
46	16	12	11	13	20
48	18	16	12	22	30
50	17	16	12	17	22
33	12	11	11	11	19
40	18	18	12	20	28
46	19	20	15	25	31
54	18	20	15	17	26

30	12	7	6	15	15
56	18	20	14	17	23
44	16	15	12	12	23
44	18	16	12	17	24
45	15	16	12	15	24
46	19	17	13	21	29
51	19	14	13	20	26
51	18	17	13	16	23
47	16	17	12	14	27
51	19	20	13	15	25
54	18	20	15	17	20
45	17	14	12	13	26
52	18	14	15	15	20
52	18	20	15	15	27
50	14	14	13	15	24
59	18	20	14	16	27
54	19	17	13	17	24
51	19	16	14	16	24
60	20	17	13	15	26
46	15	16	14	14	20
47	16	13	12	20	25
43	15	13	12	15	23
58	18	20	14	17	25
60	20	15	15	19	15
53	13	17	13	20	30
53	17	14	14	21	25
33	10	14	11	14	21
48	16	17	12	11	25
34	17	17	14	11	26
45	16	16	12	20	27
45	14	16	12	17	25
50	19	18	12	17	24
49	18	20	15	17	25
59	19	19	15	16	24
43	16	16	14	16	20
46	20	15	12	25	20
33	16	12	12	18	18

COMPROMISO	VALORES ACTITUDES	RECIPROCIDAD	ENTORNO	CANTIDAD DE RELACIONES	CALIDAD DE LAS RELACIONES	FRECUENCIA DE LAS RELACIONES
42	160	52	45	28	28	26
40	154	39	36	19	19	18
34	153	39	14	22	20	15
42	158	46	39	23	23	15

43	132	0	45	23	16	25
43	143	42	45	23	24	25
43	158	48	36	23	25	19
39	148	43	36	19	23	20
43	177	44	45	29	30	27
44	159	38	40	23	25	19
39	142	46	36	22	20	22
52	172	66	37	20	25	20
40	171	50	40	24	25	25
49	162	50	43	28	28	26
46	155	38	36	27	23	26
49	165	56	36	27	22	19
48	185	70	61	17	35	35
42	168	50	39	27	27	29
31	131	42	39	24	24	21
40	149	41	45	23	26	21
44	192	66	51	20	32	31
39	153	48	41	19	27	21
37	173	42	39	20	26	19
41	179	42	39	19	19	16
36	161	44	47	22	19	18
39	151	42	41	20	25	11
35	156	42	39	24	22	24
33	139	56	43	14	23	14
42	156	70	55	24	35	23
41	160	42	41	22	29	25
55	148	56	45	26	26	33
33	146	38	43	23	28	28
25	142	39	41	17	20	14
47	161	41	38	16	26	16
45	175	70	39	25	32	28
45	152	44	28	25	26	22
34	152	42	39	22	29	28
44	160	50	36	23	28	22
41	138	38	41	22	22	18
53	170	70	38	15	29	21
52	174	66	55	23	28	30
39	167	61	43	19	24	24
40	123	40	40	17	18	8
49	157	56	43	26	26	22
41	163	39	39	19	27	22
37	159	51	39	22	22	19
43	159	42	37	17	21	23
45	165	62	55	14	21	30
48	157	48	39	25	23	25
43	164	50	37	28	30	26

40	157	39	39	18	27	21
46	175	48	41	19	30	21
50	180	60	57	19	22	15
40	151	42	38	26	28	29
54	172	53	40	24	20	20
43	159	64	55	22	27	29
41	149	42	39	21	27	30
40	144	44	43	27	30	31
45	152	60	51	20	24	20
43	170	37	33	26	26	23
37	184	55	49	27	33	23
35	155	42	37	23	24	28
48	171	42	47	19	23	14
33	153	42	39	22	21	25
48	172	68	39	27	31	31
36	160	70	46	17	22	24
44	177	56	49	25	28	30
46	165	52	43	16	25	13
42	145	44	34	18	11	16
43	144	42	37	13	20	18
37	174	62	40	23	24	27
32	143	46	37	17	23	18
37	169	47	43	30	27	26
38	154	55	39	25	24	19
37	151	66	57	15	28	20
48	148	52	47	22	25	25
34	146	43	40	21	27	16
0	5	0	0	18	22	11
42	134	42	43	27	22	27

## 5. Desarrollo. Análisis de los datos

Esta tesis se propone indagar acerca de la construcción del capital social en las organizaciones que prestan servicios a las personas con discapacidad y valorar las posibles relaciones existentes para la implementación de los procesos de gestión de calidad.

### 5.1. La palabra de los referentes de las organizaciones estudiadas

Al analizar las entrevistas a los referentes institucionales, sus palabras reflejan un compromiso sostenido con los nuevos paradigmas en materia de discapacidad. Los términos comunes a los que aluden durante las entrevistas cada vez que se refieren a los nuevos paradigmas son derechos, autonomía, autodeterminación, calidad de vida, planificación centrada en la persona, buenas prácticas y calidad del servicio.

Todas las organizaciones han debido enfrentar desafíos para enfocar sus prácticas en los nuevos paradigmas, y muy particularmente aquellas que nacieron en el siglo pasado, habiendo pesado en su constitución los paradigmas basados en el modelo rehabilitador. Para encaminar sus prácticas hacia los nuevos paradigmas, la mayoría de ellas han encarado la capacitación de su recurso humano; uno de los referentes reflexiona: “[...] ¿cómo implementar cambios si la gente no está formada en estos nuevos paradigmas?” (sic).

Así, la capacitación ocupa un lugar central, ya que todos hacen referencia a la misma en su búsqueda de iniciar procesos de gestión de calidad, para lo cual han realizado jornadas, invitando a profesionales formados en las diferentes temáticas.

En las organizaciones que nacieron a la luz de los paradigmas que fundaban sus prácticas en el modelo rehabilitador, el personal que brindaba apoyo directo a las personas con discapacidad (desempeñando tareas de cuidado, higiene y confort) era el que prácticamente carecía de formación. Si bien hoy las organizaciones cuentan con mayor personal capacitado, el recurso humano de enfermería es particularmente escaso. Aún se encuentran en estos dispositivos auxiliares de enfermería e incluso personal sin siquiera esa capacitación.

Una de las organizaciones que inició el trabajo con las personas con discapacidad en la primera mitad del siglo pasado –a la luz del paradigma rehabilitador– ha tomado un fuerte compromiso en la capacitación del personal de asistencia directa. Para ello, realizó un convenio con una universidad para brindar una capacitación sistematizada y con jerarquía académica, con el consecuente impacto sobre este personal, aumentando la sinergia, la participación y la cooperación.

De las entrevistas surge que las organizaciones que nacieron en el paradigma rehabilitador han tenido que hacer un esfuerzo extra para superar el modelo asistencial y protector, para reconvertir sus prácticas hacia un modelo basado en los derechos, que favorezca la autodeterminación y la autonomía de las personas con discapacidad. Estas organizaciones entienden que son las buenas prácticas concretas las que hacen efectivos los cambios. Se trata también de cambiar modelos mentales, desde el modelo asistencialista hacia las acciones que favorezcan la autodeterminación de la persona con discapacidad.

En lo que respecta al cambio en los modelos mentales, uno de los entrevistados dice: “[...] desde el modelo tradicional, el personal de apoyo directo le dan de comer a la persona con discapacidad para que coma todo [...] buscan que todo esté limpio, todo ordenado [...] contraponiéndose al proceso donde la persona con discapacidad puede explorar, aprender... Se trata de tolerar que se ensucie, pero coma solo [...]” (sic).

Lo que subyace en el discurso de todos los referentes de las organizaciones que formaron parte de este estudio es que, en la medida que se mejoren los servicios, esta mejora impacta sobre la calidad de vida de las personas. En este sentido, una de las instituciones llevó a cabo el “trienio de la calidad de servicios” y se encuentran realizando el “trienio de las buenas prácticas”, es decir, impulsan los valores con fundamento en los actuales paradigmas en materia del abordaje de las personas con discapacidad.

En medio de este esfuerzo por reconvertirse, hacen mención a los problemas para su sustentabilidad al tener que dar respuesta a necesidades crecientes, cada vez que se atiende a personas que necesitan un alto requerimiento de apoyos por su condición o por encontrarse en situación de envejecimiento. Estas condiciones requieren un mayor

número de personas para la atención, personal más calificado, más insumos, más especialización y adecuación de los entornos. Es preciso contemplar la accesibilidad universal. En la medida que aparece el envejecimiento de la persona con discapacidad, también envejece su entorno familiar y las necesidades de apoyo deben ser absorbidas por la organización, por ejemplo, destinando personal para el cuidado ante derivaciones a centros de salud. Aparece, entonces, en el discurso de los entrevistados la necesidad de aranceles acordes a las nuevas necesidades: “[...] Se necesita tanto la capacitación como el reconocimiento económico [...]” (sic).

Cabe mencionar que esta investigación se llevó a cabo en el marco de movilizaciones, donde personas con discapacidad, familias, transportistas y representantes de instituciones participaban activamente para reclamar frente a la falta de pagos, la desactualización arancelaria, la provincialización del transporte que dejó a muchos usuarios sin prestación y la quita de pensiones. Las movilizaciones ponían en evidencia el desfinanciamiento del sistema de atención, en el que muchas de las personas con discapacidad se ven privadas de medicamentos, educación, centros de día, inclusión escolar, centros de rehabilitación, estimulación temprana, hogares, insumos.

Con relación a la sustentabilidad de las organizaciones, uno de los entrevistados abre el interrogante respecto a si es posible mantener un perfil de usuarios con alto requerimiento de apoyos. No obstante, y aun en medio de esta crisis, los entrevistados insisten en que, a pesar de las dificultades, siguen perseverando en la gestión de calidad.

Con relación a la calidad del servicio, se menciona la relación contractual de las personas que cumplen las distintas funciones dentro de la organización como otro ingrediente de la calidad. En tal sentido, se reflexiona respecto a los atrasos en el cobro de los aranceles, que ha llevado a las organizaciones a atrasos en los pagos y en ocasiones incluso deben incurrir en atrasos en los pagos de las cargas sociales.

Una de las organizaciones ha debido implementar la estrategia de la tercerización de actividades, como el lavadero. La toma de esta decisión se funda en que, no implicando un riesgo estratégico, se constituye una estrategia necesaria para disminuir costos.

Cuando se pregunta a los informantes de las organizaciones respecto al criterio para la selección del personal, aparecen criterios comunes, tales como una actitud activa y comprometida, responsabilidad, honestidad, la competencia técnica, la iniciativa, el interés por trabajar con las personas con discapacidad, que muestren empatía, sean afables, bondadosos, no conflictivos, proclives a cooperar. “[...] Que disfrute de venir a trabajar [...]” (sic). Se valora la permanencia en el puesto de trabajo para llevar adelante los proyectos.

Se reflexiona también acerca de la carga de trabajo del personal de apoyo, aquellos que están fundamentalmente a cargo de brindar apoyo a las personas con discapacidad en las actividades básicas cotidianas, tales como higiene, vestido y alimentación. Realizan las transferencias cuando la persona no las puede realizar por sus propios medios. Esta carga de trabajo se incrementa en la medida que aumentan las necesidades de apoyo de las personas con discapacidad, teniendo un impacto en la salud del personal que las lleva a cabo, tales como problemas de columna, en sus lumbares, por ejemplo. Estos problemas suelen desencadenar licencias laborales, con el consecuente impacto en la organización de la fuerza laboral.

Solo una de las organizaciones manifiesta que ha delineado un protocolo de procesos por cada área, que facilita el desempeño de las diferentes funciones. Otra de las organizaciones está reorganizando el mapa de procesos en función de un cambio de trabajo a partir de implementar la planificación centrada en la persona.

Cuando se indaga sobre los espacios de autoevaluación, se observa que son orales más que escritos. Cuando se profundiza sobre la corrección de los desvíos, responden que se gestionan más de manera individual o grupal, según el tipo de desvío.

Para la selección del recurso humano, aparece en una de las organizaciones la variable "recomendación de parte de quienes ya trabajan en la organización". "[...] No elijo por lo que saben, sino por lo que son, para tener buen clima laboral [...]". Esto hace pensar en la valoración por mantener un buen clima hacia dentro de la organización.

En cuanto a las políticas de inducción del recurso humano al ingreso a la organización, solo una de las organizaciones manifiesta contar con un protocolo de procesos por áreas. Otros hacen referencia a un tiempo de espera y de acompañamiento del tiempo de adaptación.

En cuanto a las principales causas de egreso, señalan las inasistencias, la desidia, la falta de compromiso, o bien no responder al perfil del puesto de trabajo.

En general, todos los entrevistados manifiestan que existe un bajo índice de rotación. Algunos de los líderes de estas organizaciones buscan fortalecer al equipo a través de empoderamiento, con una línea de horizontalidad en la toma de decisiones, que cada área pueda resolver los problemas. Otros buscan generar lazos afectivos y reglas claras.

En relación a la confianza, los referentes de las organizaciones que han sido entrevistados manifiestan que la misma se genera con la circulación de la información de manera clara y honesta, hacia todo el equipo, con hechos ciertos. Dice uno de los referentes entrevistados: "[...] En la organización hay visibilidad [...] nadie está encerrado en una oficina [...] todos ven lo que el otro hace [...] hay mucha visibilidad en las acciones [...]" (sic). En tal sentido, lo visible, la transparencia sería generadora de confianza.

En cuanto a la resolución de los conflictos, los referentes entrevistados hacen referencia a que suelen convocar a reuniones de las áreas donde se desencadenó el mismo. En otras, interviene el líder para intentar disolver el conflicto. Los referentes entrevistados manifiestan que la cooperación se impulsa con reuniones de consenso y con espacios de diálogo.

Con respecto a los valores, actitudes y conductas que buscan en las personas de la organización, hacen referencia a honestidad, actitud activa, predisposición hacia el trabajo, bondad, empatía, que sean afables con los pares, que no sean generadores de conflictos interpersonales.

También manifiestan que al recurso humano se lo motiva a partir de proyectos, con el salario, con el pago a término, con los buenos tratos, con el protagonismo. Lo que menos motiva son las instituciones mecanizadas, rutinarias, sin ideas nuevas.

En cuanto a las reglas de las organizaciones, mencionan aquellas que forman parte del convenio colectivo de trabajo, el reglamento interno.

Prácticamente todas las organizaciones perciben como un problema lograr que la información llegue a todos. Para ello se implementan cuadernos de comunicaciones, planillas de notificaciones diarias, reuniones de equipo, jornadas y encuentros de trabajo, los grupos de Whatsapp, incluso se evalúa la organización de un mail institucional.

En cuanto a la percepción de las competencias que el recurso humano debe tener para que la calidad funcione en estas organizaciones, hacen referencia a tener claro los objetivos, saber qué se hace y para qué. Consideran que los valores son claves e identifican como valores relevantes dentro de la organización la honestidad, el respeto, el compromiso, la responsabilidad, el conocimiento de la tarea, la capacidad para la interacción con los otros, los buenos modos, las habilidades sociales para lograr buenas interacciones.

Con relación a las acciones que mencionan como claves para gestionar los procesos de calidad, aparecen la consulta a las personas con discapacidad sobre sus intereses, el armado de los procesos de trabajo, el seguimiento de lo que se hace. Mencionan el pensamiento de derecha a izquierda del que habla Schalock, en el que primero se especifica hacia dónde se quiere llegar, para que luego se puedan planificar las acciones que se deben implementar para lograrlo. También hablan de la autoevaluación en los grupos de trabajo con los beneficiarios; de que a fin de año se hace una evaluación no formal; de las reuniones de equipo y personales, y las buenas prácticas compartidas.

Cuando se pregunta acerca de cómo evalúan el grado de satisfacción del usuario, manifiestan que lo hacen a través de la observación directa, el entusiasmo, el nivel de presentismo, a través de encuestas y reuniones por grupos de profesionales significativos, la firma del consentimiento informado y las evaluaciones anuales.

Las quejas se gestionan con espacios de asambleas, talleres de reflexión, llamados telefónicos, a través de un cuaderno de quejas, reuniones con la dirección técnica y a través de los libros de actas.

Cuando se pregunta respecto a cómo tramitan el clima laboral, en general manifiestan que lo hacen estando atentos a lo que los trabajadores plantean con una escucha activa. También con actividades motivadoras como lo juegos, las rifas, las fiestas.

Dentro de los puntos fuertes identifican el capital humano y la horizontalidad en la gestión y en la autodeterminación de los equipos, además del buen clima laboral. Dentro de los puntos débiles, lo difícil que es involucrar a las familias y la dificultad para que la información circule.

En cuanto a los valores de la organización, son aquellos que sostienen la calidad. Señalan el trabajo y el compromiso.

Los desvíos de la organización se gestionan con reuniones por áreas. Se observa que lo que más desmotiva son los conflictos interpersonales, la institución mecanizada, donde todos los días es lo mismo. Por el contrario, las nuevas ideas, el sentimiento de protagonismo es lo que motiva.

Dentro de las representaciones acerca del capital social, es comprendido como el valor de las personas, arma y ordena, es la cultura que sostiene e impulsa la calidad. La cultura de la organización son el conjunto de creencias, valores, lo que se respira en la

organización. Se visualiza como un valor el trabajo en red. Las redes sociales para ejecutar acciones de beneficio común.

En cuanto a cómo caracterizan a las personas que trabajan en calidad, son percibidas como aquellas con una actitud dinámica, con capacidad y flexibilidad al cambio. Aquellos que evalúan y buscan la mejora continua.

Los valores de la organización son la cultura de trabajo y compromiso, el centro la persona con discapacidad y la limpieza de la institución. El trabajo en redes, sobre todo por los lazos afectivos.

Las organizaciones buscan trabajar en red, con organizaciones amigas o con organizaciones de la zona (escuela, hospitales, juzgados, otros).

## **5.2. Análisis de los cuestionarios**

Para indagar acerca de la construcción del capital social en las organizaciones de servicios para la discapacidad, se utilizó el cuestionario autoadministrado, en la versión abreviada del Manual para la Autoevaluación del Capital Social en las Organizaciones (Mujika Alberdi et al., 2010).

A partir del análisis de las respuestas obtenidas a través de estos cuestionarios, se tratarán de dilucidar los atributos propios del capital social en las organizaciones seleccionadas, hogares con centro de día de la provincia de Buenos Aires que se encaminan o han implementado programas o procesos de gestión de calidad y que desarrollan actividades vinculadas a la satisfacción y mejor atención de las personas.

Se tratará de analizar si la idea de capital social circula como idea fuerza en estas organizaciones. Si el estilo que circula está basado en lazos de cooperación, participación, capacitación, de creencias compartidas y cómo estas impactan en la gestión de calidad.

La formación de capital social es aplicable a las instituciones de discapacidad y tiene importantes consecuencias en su desempeño. Se lo conceptualiza como “los mecanismos de la organización social tales como redes, normas y la confianza social, que facilita la coordinación y cooperación para beneficios mutuos” (Putnam, 1995). También juega un papel de gran importancia entre las transacciones económicas, definiendo relaciones con otros actores, como los clientes y usuarios potenciales.

### **5.2.1. Caracterización del recurso humano por función dentro de la organización**

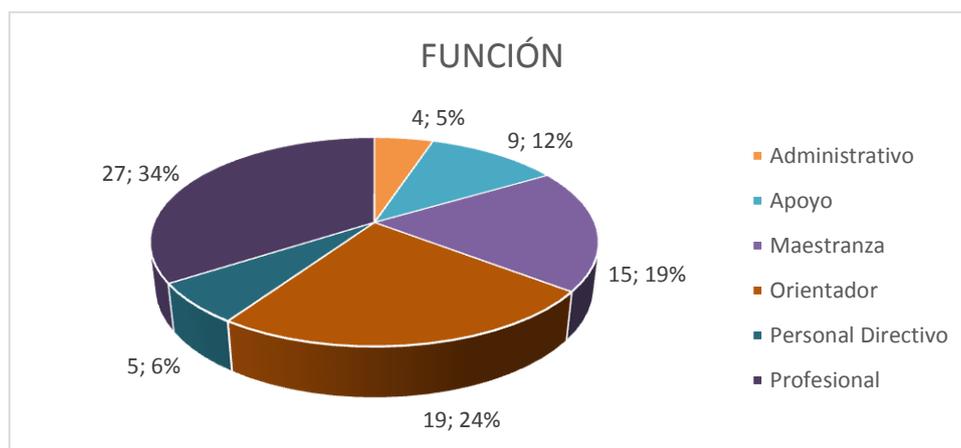
En primer lugar se caracterizará a los recursos humanos de las organizaciones de discapacidad del conurbano bonaerense que prestan servicios a las personas con discapacidad, de acuerdo a los resultados que se han obtenido a través de la implementación del cuestionario autoadministrado del Manual para la Autoevaluación del Capital Social en las Organizaciones (Mujika Alberdi et al., 2010) en las organizaciones estudiadas.

### **5.2.2. Cantidad de personas que responde el cuestionario según la función que desempeña en la organización**

Función	Nº
---------	----

Administrativo	4
Apoyo	9
Maestranza	15
Orientador	19
Personal Directivo	5
Profesional	27
<b>Total</b>	<b>79</b>

Elaboración propia, marzo 2019



Elaboración propia, marzo 2019

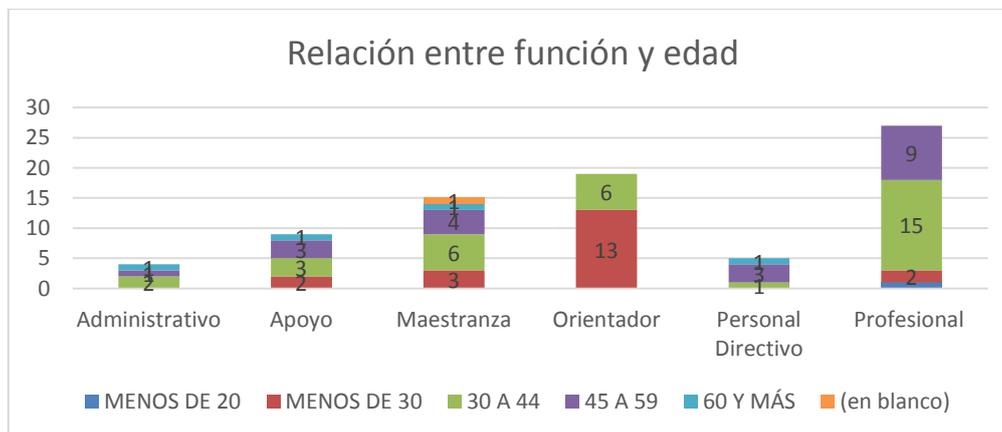
El cuadro y el gráfico que preceden indican que, de las cuatro organizaciones estudiadas, 79 personas que cumplen diferentes funciones han respondido el cuestionario autoadministrado. 4 de ellos desempeñan funciones como personal administrativo, 9 como personal de apoyo, 15 como personal de maestranza, 19 como orientadores, 5 como personal directivo y 27 como profesionales a cargo del tratamiento de las personas con discapacidad.

Es decir, el porcentaje más alto de respuestas pertenece a las personas que desempeñan funciones como profesionales a cargo del tratamiento de las personas con discapacidad, con un 27,34%. En segundo lugar, con un 19,24%, los orientadores. Este rol puede ser desarrollado por profesionales, técnicos especializados y/o docentes con formación afín a la discapacidad y capacitación en la actividad específica, estudiantes afines cursando los últimos años y maestros comunes capacitados a tal fin. Los mismos llevan a cabo una tarea diaria, a cargo de talleres destinados a estimular habilidades para la integración, el autovalimiento, la comunicación, expresión de las personas con discapacidad. El tercer lugar está representado por personal de maestranza, con un 15,19%. Esta categoría incluye al personal de cocina, al personal de mantenimiento, lavadero y al personal de limpieza. Luego, el cuarto lugar está representado por el personal de apoyo, con un 9,12%. Es decir, personas asignadas al cuidado directo de la persona con discapacidad. Los mismos desarrollan actividades de apoyo en las áreas de alimentación, higiene, vestido y cuidado de la salud. Generalmente, esta función es desempeñada por enfermeros profesionales y por auxiliares de enfermería. El 5,6% está representado por profesionales que ocupan cargos directivos en las organizaciones. Finalmente, el 4,5% está representado por personas que cumplen tareas administrativas en las organizaciones.

### 5.2.3 Caracterización del recurso humano según su edad y la relación entre esta y la función dentro de la organización

Función	EDAD						Total
	MENOS DE 20	MENOS DE 30	30 A 44	45 A 59	60 Y MÁS	(en blanco)	
Administrativo	0	0	2	1	1	0	4
Apoyo	0	2	3	3	1	0	9
Maestranza	0	3	6	4	1	1	15
Orientador	0	13	6	0	0	0	19
Personal Directivo	0	0	1	3	1	0	5
Profesional	1	2	15	9	0	0	27
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>33</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>79</b>

Elaboración propia, marzo 2019



Elaboración propia, marzo 2019

Con relación a la edad y a la función que el recurso humano desempeña en las organizaciones, podemos decir que el segmento más numeroso se concentra en el rango de edad que va entre los 30 y los 44 años. Esto refleja una tendencia a tratarse de personas que tienen experiencia profesional o en el oficio que desempeña.

En relación a la función que desempeña dentro de la organización, de los 27 profesionales, 2 de ellos tienen menos de 30 años, 15 entre 30 y 44 años, 9 entre 45 y 59 años y 4 de ellos se ubican en el segmento de 60 años y más. Solo uno no respondió este ítem. Con relación a esta composición de los segmentos, se desprende que se trata de profesionales en su mayoría con experiencia profesional, afianzados y que cuentan con un desarrollo profesional.

De los 19 orientadores, 13 de ellos tienen menos de 30 años y 6 entre 30 y 44 años. Que el mayor número se encuentre concentrado en el segmento menor a los 30 años pone en evidencia el perfil del orientador, una función que por normativa puede ser desempeñada por estudiantes de carreras afines a la discapacidad y que en la práctica es desarrollada en su mayoría por estudiantes. Se observa que el porcentaje que permanece desempeñando el rol de orientador una vez recibido es menor.

Sobre las 15 personas que se desempeñan como personal de maestranza, 3 de ellos se encuentran en el segmento menor a los 30 años, 6 entre los 30 y los 44 años, 4 entre los 45 y los 59 años, uno en el segmento de 60 años y más. Uno de ellos no respondió. Esto permite inferir que se trata mayoritariamente de personas con experiencia y conocimiento de la tarea que desempeñan.

De los 9 encuestados, que forman parte de personal de apoyo, dos de ellos tienen menos de 30 años, 3 entre 30 y 44 años, otros 3 entre los 45 y los 59 años y uno más de 60 años. Se infiere que en su mayoría se trata de un equipo con conocimiento y experiencia acerca de la tarea que desempeña.

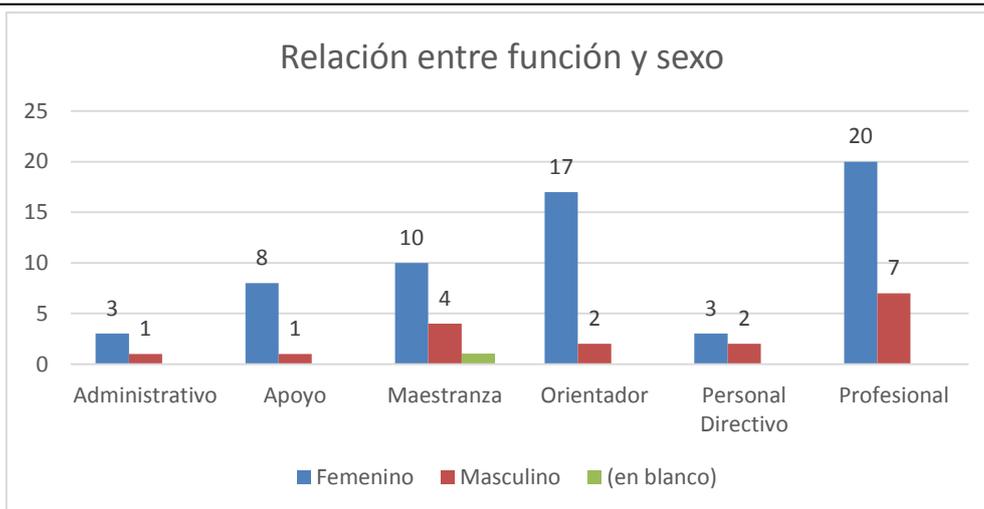
De los 5 profesionales que forman parte del equipo directivo, 1 de ellos se encuentra en el segmento de edad entre 30 y los 44 años, 3 entre los 45 y los 59 años y uno solo en la categoría de 60 años y más. En su mayoría, se trataría de profesionales con desarrollo y experiencia laboral, trayectoria y solidez para desempeñar los cargos de conducción.

De los 4 administrativos, 2 se encuentran en el segmento entre los 30 y los 44 años, uno de ellos entre los 45 y los 59 años y uno el segmento de 60 años o más. Se infiere que se trata de personal que conoce su tarea y la puede desempeñar con robustez.

#### 5.2.4. Caracterización del recurso humano según sexo y la función dentro de la organización

Función	Sexo			Total
	Femenino	Masculino	(en blanco)	
Administrativo	3	1	0	4
Apoyo	8	1	0	9
Maestranza	10	4	1	15
Orientador	17	2	0	19
Personal Directivo	3	2	0	5
Profesional	20	7	0	27
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>79</b>

Elaboración propia, marzo 2019



Elaboración propia, marzo 2019

De las 79 personas que respondieron el cuestionario, 61 de ellas son mujeres y solo 17 varones, 1 no respondió. Esto arroja una preponderancia de mujeres trabajando en estas organizaciones.

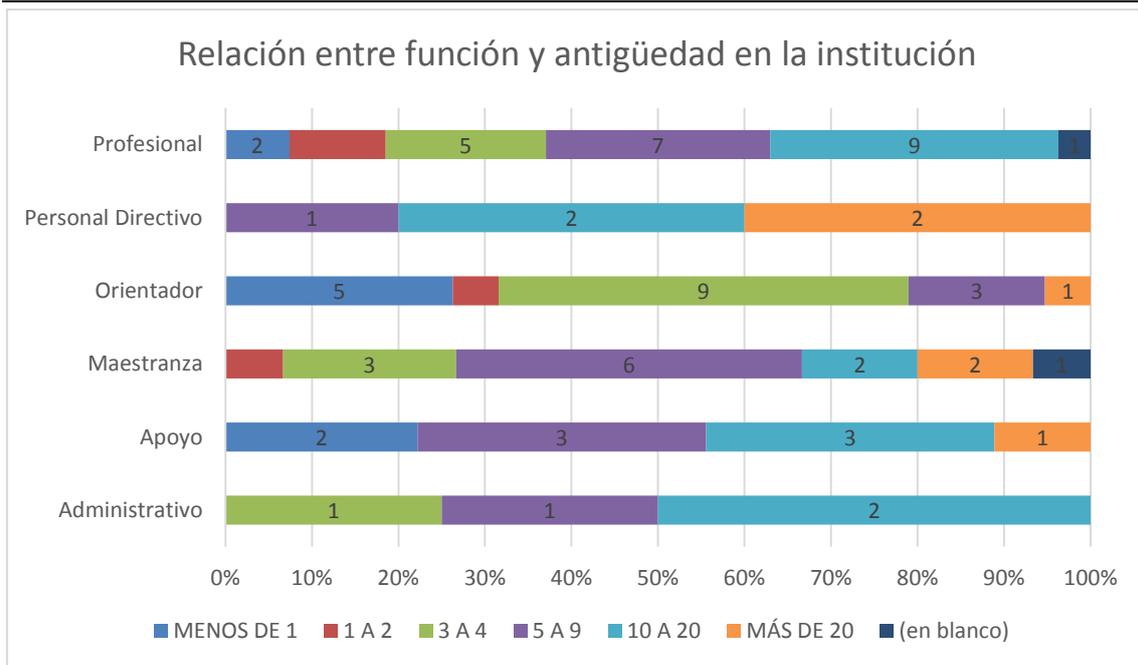
De los 27 profesionales, 20 son del sexo femenino y 7 del sexo masculino. De los 19 orientadores que respondieron el cuestionario, 17 son del sexo femenino y 2 del sexo masculino. De las 15 personas que cumplen funciones en el sector de maestranza sobre, 10 son del sexo femenino y 4 del sexo masculino. Uno no responde. En cuanto al personal de apoyo, sobre un total de 9, 8 son del sexo femenino y solo uno del sexo masculino. De los 5 profesionales que se desempeñan como personal directivo, 3 son del sexo femenino y 2 del sexo masculino. De los 4 administrativos que respondieron el cuestionario, 3 son del sexo femenino y uno masculino.

En todos los casos, hay predominio de personas del sexo femenino por sobre el masculino desempeñando funciones.

### 5.2.5. Caracterización del recurso humano según antigüedad y la función dentro de la organización

Función	Antigüedad en la organización							Total
	MENOS DE 1	1 A 2	3 A 4	5 A 9	10 A 20	MÁS DE 20	(en blanco)	
Administrativo	0	0	1	1	2	0	0	4
Apoyo	2	0	0	3	3	1	0	9
Maestranza	0	1	3	6	2	2	1	15
Orientador	5	1	9	3	0	1	0	19
Personal Directivo	0	0	0	1	2	2	0	5
Profesional	2	3	5	7	9	0	1	27
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>79</b>

Elaboración propia, marzo 2019



Elaboración propia, marzo 2019

En cuanto a la antigüedad en el desempeño de las funciones en la organización, de las 79 personas que respondieron el cuestionario, 9 de ellos desempeñan sus funciones desde hace menos de un año, 5 entre 1 y 2 años, 18 entre 3 y 4 años, 21 entre 5 y 9 años, 6 hace más de 20 años y 2 no respondieron. El grupo mayoritario se encuentra desempeñando funciones entre los 5 y los 9 años.

De los 27 profesionales, 2 de ellos tienen una antigüedad menor de un año, 3 entre 1 y 2 años, 5 entre 3 y 4 años, 9 entre 10 y 20 años y 1 no responde. De los 19 orientadores, 5 de ellos tiene una antigüedad menor de un año, 1 entre 1 y 2 años, 9 tienen una antigüedad entre 3 y 4 años, 3 entre 5 y 9 años, y 1 de más de 20 años. De las 15 personas que desempeñan funciones como personal de maestranza, uno de ellos tiene una antigüedad de entre 1 y 2 años, 3 entre 3 y 4 años, 6 entre 5 y 9 años y 2 entre 10 y 20 años. Uno no responde. De las 9 personas que desempeñan funciones como personal de apoyo, 2 de ellos tienen una antigüedad menor al año, 3 entre 5 y 9 años, 3 entre 10 y 20 años y solamente 1 de más de 20 años. De 5 profesionales que desempeñan funciones como personal directivo, 1 de ellos tiene una antigüedad de entre 5 y 9 años, 2 entre 10 y 20 años, los otros 2 durante más de 20 años. En cuanto a las 4 personas que cumplen función como personal administrativo, 1 de ellos desempeña funciones con entre 3 y 4 años de antigüedad, 1 entre 5 y 9 y 2 entre 10 a 20 años.

### 5.3. Análisis global

#### 5.3.1. Nivel de intereses y preocupaciones en el trabajo

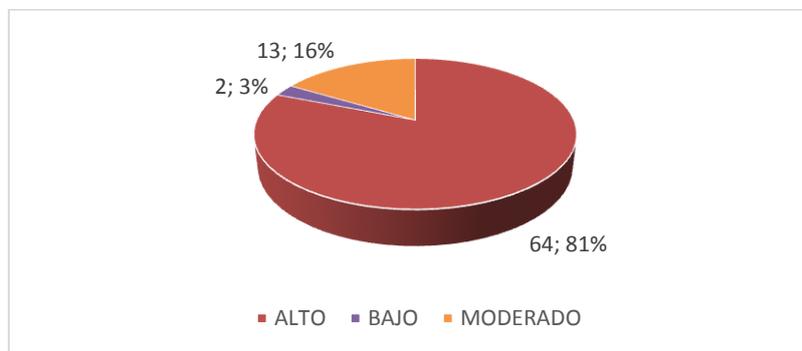
Con relación al indicador nivel de intereses y preocupaciones en el trabajo, está caracterizado por la percepción que se tiene respecto al conocimiento sobre las personas implicadas en la organización, el conocimiento de las organizaciones relacionadas con la misma, el acceso que se tiene a la información, la credibilidad de la que goza la persona responsable de la trasmisión de la información, el conocimiento que cada uno tiene para abordar con éxito la tarea que desempeña, el grado de

capacitación, la valoración respecto a la comunicación entre los miembros de la organización, el interés por conocer a las personas con las que cada uno se relaciona y que se vincula a partir del trabajo que desempeña dentro y fuera de la organización.

<b>Nivel de interés y preocupaciones en el trabajo</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
ALTO	64	81
BAJO	2	3
MODERADO	13	16
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

Elaboración propia, marzo 2019

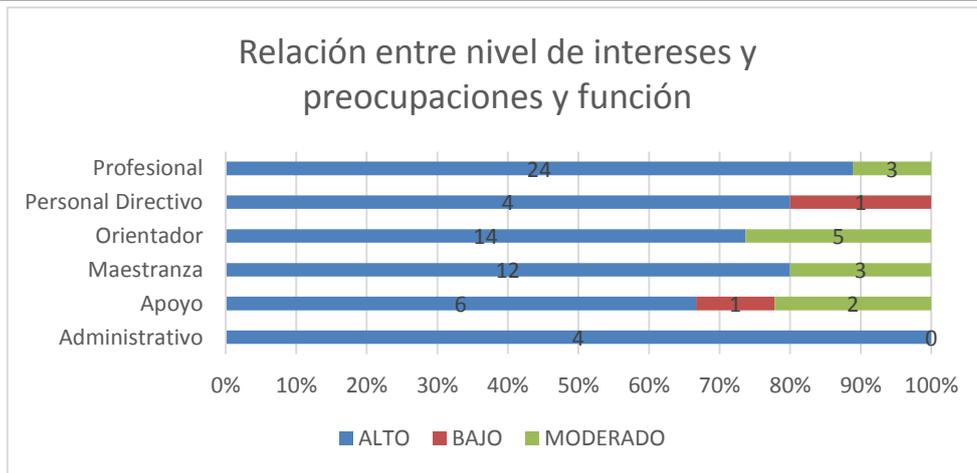
### Nivel de intereses y preocupaciones en el trabajo



Elaboración propia, marzo 2019

<b>Función</b>	<b>Nivel de interés y preocupaciones en el trabajo</b>			<b>Total</b>
	<b>ALTO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	
Administrativo	4	0	0	4
Apoyo	6	1	2	9
Maestranza	12	0	3	15
Orientador	14	0	5	19
Personal Directivo	4	1	0	5
Profesional	24	0	3	27
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>79</b>

Elaboración propia, marzo 2019



Elaboración propia, marzo 2019

Se observa que un 81% de quienes respondieron el cuestionario muestra un alto nivel de intereses y preocupaciones en el trabajo. Un 16% moderado y solo un 3% muestra un bajo nivel de interés y preocupaciones en el trabajo. Es decir, la mayoría muestra un alto grado de interés y preocupaciones en el trabajo.

Con relación a este indicador y la función en la organización, el total de los administrativos muestra un alto nivel de interés y preocupaciones en el trabajo, siendo este grupo el que lidera el grado de intereses y preocupaciones en el trabajo. En segundo lugar se encuentra el grupo que se desempeña como profesional. De un total de 27 profesionales, 24 muestran un alto grado de intereses y preocupaciones en el trabajo y 3 de ellos revelan un grado moderado.

En tercer lugar se encuentran los profesionales que desempeñan funciones como equipo directivo. De los 5, 4 de ellos muestran un alto nivel de intereses y preocupaciones en el trabajo y llamativamente uno de ellos revela un bajo nivel.

En cuarto lugar en el grado de intereses se encuentran aquellos que desempeñan funciones como personal de maestranza, de los cuales 12 muestran alto interés y 3 de ellos moderado.

En quinto lugar se encuentran los orientadores: 14 de ellos muestran un alto nivel de interés y 5 de ellos muestran en grado moderado el nivel de intereses y preocupaciones en el trabajo.

En sexto y último lugar se encuentra el personal de apoyo. 6 muestran un alto nivel de interés y solo dos de ellos muestra en grado moderado el nivel de intereses y preocupaciones en el trabajo. Uno de ellos presenta un grado bajo.

### 5.3.2. Nivel de confianza

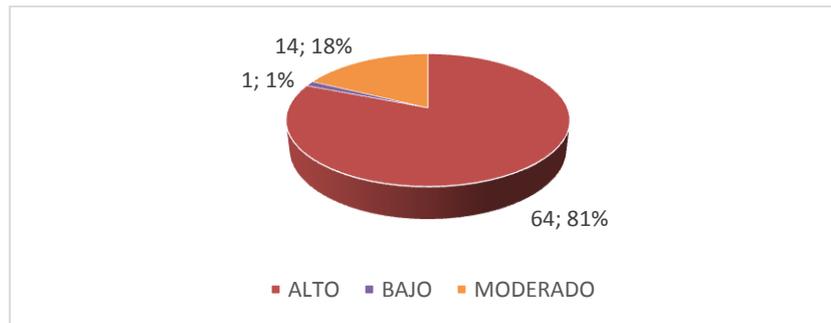
Es la creencia de uno de que los demás van a actuar de la forma que dicen que van a hacerlo. La confianza varía entre los individuos, algunos son muy confiados y creen que los demás van a actuar de la forma que dicen que van a actuar, otros son poco o nada confiados.

En relación al nivel de confianza, este indicador refleja la valoración respecto de la confianza en el proyecto, en las personas responsables con y sin cargo directivo de la organización, y la confianza en las organizaciones relacionadas con la organización.

Nivel de confianza	Nº	%
ALTO	64	81
BAJO	1	1
MODERADO	14	18
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

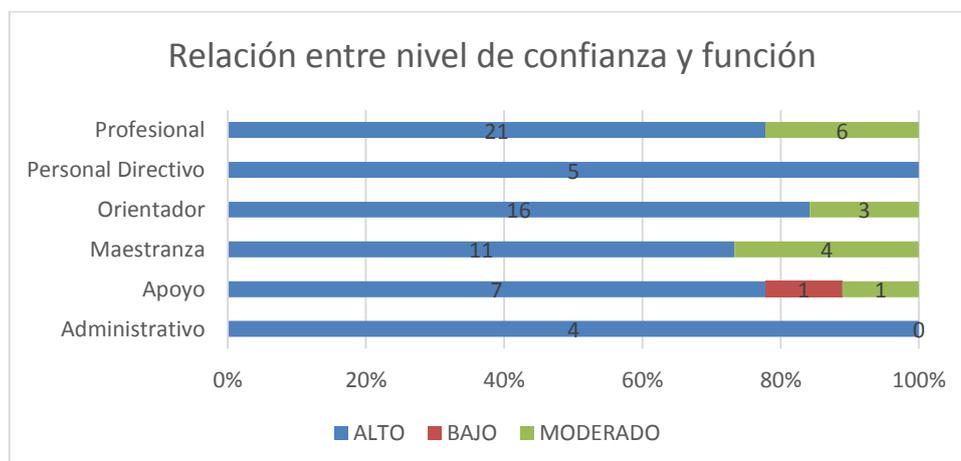
Elaboración propia, marzo 2019

### Nivel de confianza



Elaboración propia, marzo 2019

Función	Nivel de confianza			Total
	ALTO	BAJO	MODERADO	
Administrativo	4	0	0	4
Apoyo	7	1	1	9
Maestranza	11	0	4	15
Orientador	16	0	3	19
Personal Directivo	5	0	0	5
Profesional	21	0	6	27
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>79</b>



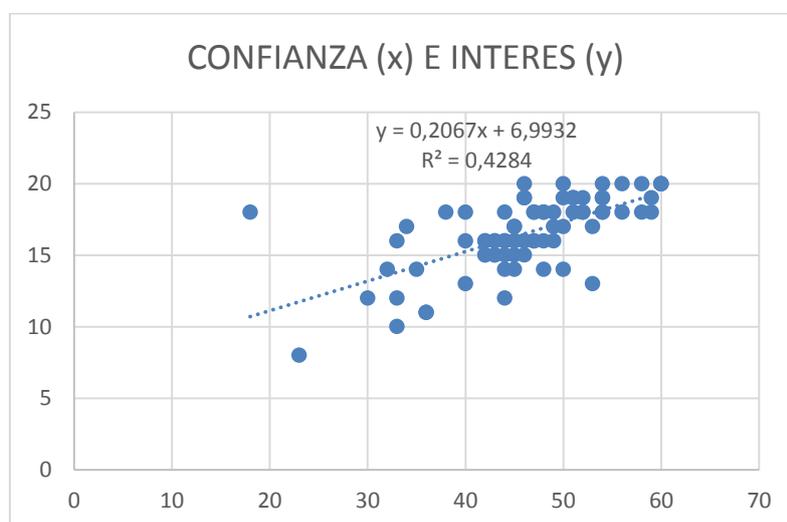
Elaboración propia, marzo 2019

Un 81% muestra un alto el grado de confianza, un 18% moderado y solo un 1% bajo. Este indicador también muestra una clara tendencia hacia mostrar un alto grado de

confianza en el proyecto, en las personas responsables con y sin cargo directivo de la organización, y la confianza en las organizaciones relacionadas con la organización.

Si desglosamos estos porcentajes por las funciones dentro de la organización surge que el grupo que muestra el más alto grado de confianza está representado por el personal directivo y por el personal administrativo; donde todos ellos expresaron un grado alto de confianza. En segundo lugar se encuentran los orientadores: de 19, 16 muestran un alto grado de confianza y 3 en grado moderado. En tercer lugar, el personal de apoyo, 7 de ellos muestran un alto grado de confianza, 1 moderado y para uno de ellos el grado de confianza es bajo. En cuarto lugar, aparecen los profesionales, 21 de ellos muestran un alto grado de confianza y 6 en grado moderado. En último lugar con relación al grado de confianza, aparece el personal de maestranza; sobre 15 de ellos, 11 muestran un alto grado de confianza y 4 revelan un grado de confianza moderado.

### 5.3.3. Correlación nivel de intereses y nivel de confianza



Elaboración propia, marzo 2019

Se observa una correlación directa positiva entre el nivel de intereses y preocupaciones en el trabajo y el grado de confianza en las organizaciones; arrojando un coeficiente 0,4 (-1 < r < 1; -1 correlación fuerte inversa y 1 correlación fuerte directa, 0 sin correlación).

### 5.3.4 Nivel de cultura organizativa

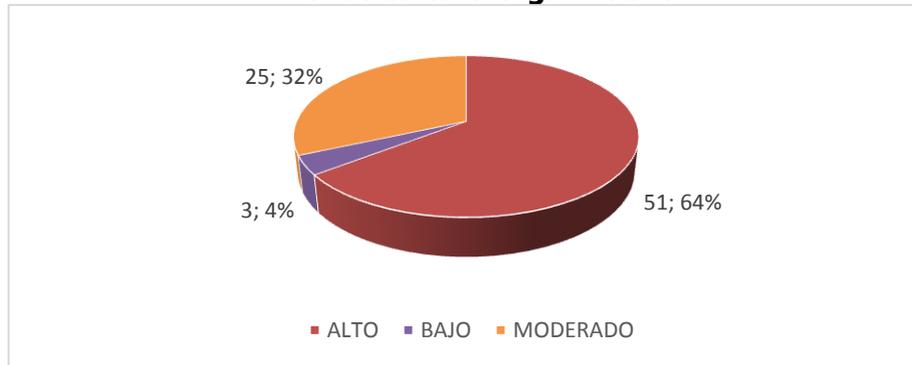
La cultura organizativa se mide a través de indicadores tales como la conciencia de equipo, la mirada respecto a la cohesión de la organización, la orientación hacia el cumplimiento de los logros y objetivos organizacionales. Asimismo, este indicador evalúa la coordinación de la organización para alcanzar sus objetivos y logros.

CULTURA ORGANIZATIVA	Nº	%
ALTO	51	64
BAJO	3	4
MODERADO	25	32

<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>
--------------	-----------	------------

Elaboración propia, marzo 2019

### Nivel de cultura organizativa

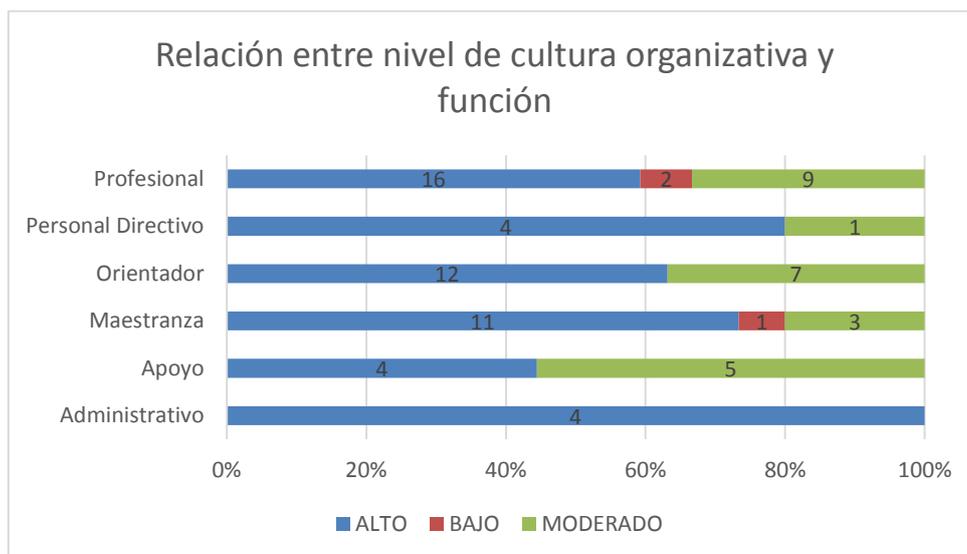


Elaboración propia, marzo 2019

Función	Nivel de cultura organizativa			Total
	ALTO	BAJO	MODERADO	
Administrativo	4	0	0	4
Apoyo	4	0	5	9
Maestranza	11	1	3	15
Orientador	12	0	7	19
Personal Directivo	4	0	1	4
Profesional	16	2	9	27
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>3</b>	<b>25</b>	<b>79</b>

Elaboración propia, marzo 2019

### Relación entre nivel de cultura organizativa y función



Elaboración propia, marzo 2019

Del total que responde el cuestionario, un 64% muestra un alto grado de cultura organizativa, un 32% un moderado grado de cultura organizativa y un 4% un bajo nivel de cultura organizativa.

El grupo que lidera es el que desempeña funciones como personal administrativo, el total de ellos manifiesta una alta percepción acerca del nivel de cultura organizativa de las organizaciones. En segundo lugar, el equipo directivo, 4 de ellos perciben un alto grado de cultura organizativa y 1 la percibe en grado moderado. En tercer lugar se encuentra el sector que desempeña funciones como personal de maestranza, 11 de ellos muestran un alto grado de cultura organizativa, 3 moderado y 1 bajo. En cuarto lugar se encuentran los orientadores, 12 de ellos perciben un alto grado de cultura organizativa y 7 moderado. En quinto lugar, los profesionales, 16 de ellos muestran un alto grado de cultura organizativa, 9 moderado y 2 bajo. Y en sexto y último lugar, el personal de apoyo, 4 de ellos muestran un alto grado de cultura organizativa y 5 moderado.

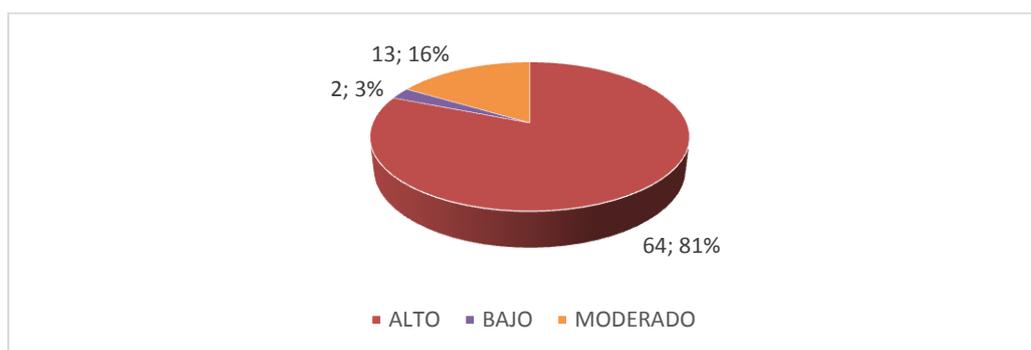
### 5.3.5. Nivel de eficacia

La eficacia se mide a través de indicadores tales como el cumplimiento de los objetivos establecidos, la percepción del grado de efectividad de la organización y respecto de la efectividad de los profesionales que constituyen la organización.

EFICACIA	Nº	%
ALTO	64	81
BAJO	2	3
MODERADO	13	16
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

Elaboración propia, marzo 2019

#### NIVEL DE EFICACIA

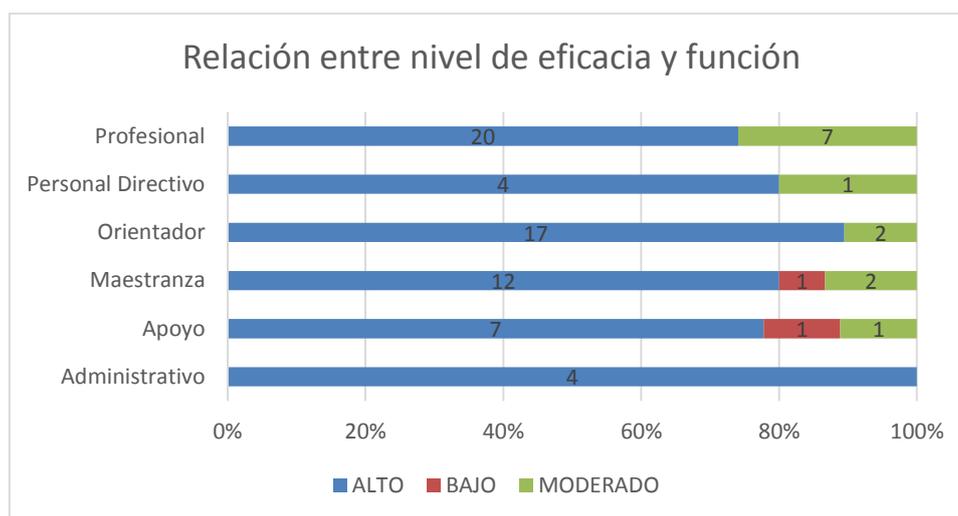


Elaboración propia, marzo 2019

Función	Nivel de eficacia			Total
	ALTO	BAJO	MODERADO	
Administrativo	4	0	0	4
Apoyo	7	1	1	9
Maestranza	12	1	2	15

Orientador	17	0	2	19
Personal Directivo	4	0	1	5
Profesional	20	0	7	27
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>79</b>

Elaboración propia, marzo 2019



Elaboración propia, marzo 2019

Un 81% observa que la organización revela un alto grado de eficacia, un 16% moderado y un 3% bajo.

Con relación al nivel de eficacia y la función que cumple en la organización, una vez más es el personal administrativo el que lidera la percepción acerca del grado de eficacia organizacional. El total de ellos percibe el desempeño de la organización con un alto nivel de eficacia. En segundo lugar se encuentran los orientadores, donde 17 de ellos muestran un alto nivel de eficacia y 2 presentan una percepción en grado moderado. En tercer lugar se encuentra el personal directivo, 4 de ellos muestran un alto grado de percepción de eficacia y 1 moderado. En cuarto lugar, el personal de maestranza, 12 de ellos muestran un alto nivel de percepción de eficacia, 2 moderado y 1 bajo. En quinto lugar se encuentra el personal de apoyo, donde 7 muestran una percepción de un alto grado de eficacia, uno moderado y uno bajo. Y en sexto lugar se encuentra el equipo profesional, 20 muestran un alto grado de eficacia y 7 moderado.

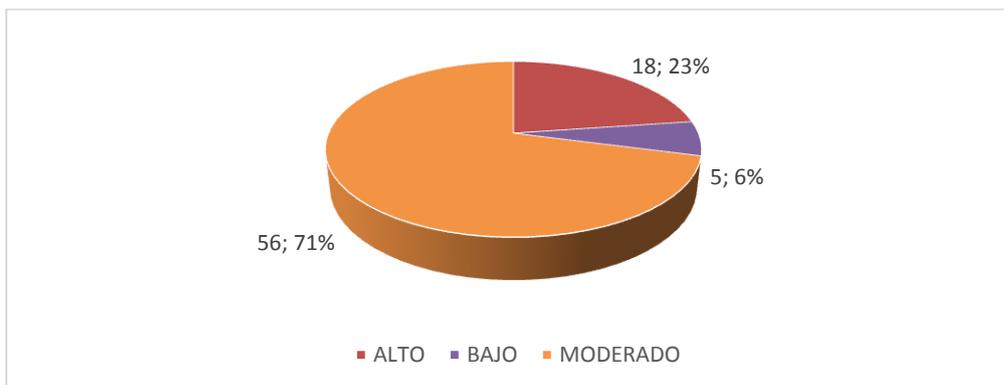
### 5.3.6. Nivel de cooperación

El nivel de cooperación se mide por indicadores tales como la disponibilidad para cooperar con el resto de las personas de la organización y con otras organizaciones, la creencia en que la cooperación es un integrante importante para mejorar la competitividad, la valoración respecto a en qué medida la estructura organizativa favorece la cooperación entre los integrantes de la organización y si promueve la cooperación con las organizaciones relacionadas.

<b>COOPERACIÓN</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
ALTO	18	23
BAJO	5	6
MODERADO	56	71
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

Elaboración propia, marzo 2019

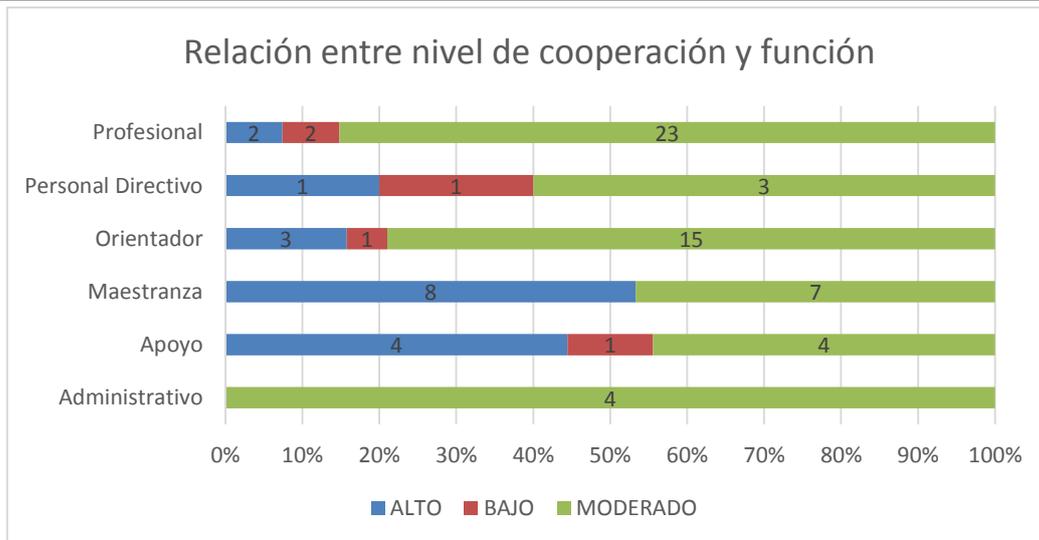
### NIVEL DE COOPERACIÓN



Elaboración propia, marzo 2019

<b>Función</b>	<b>Nivel de cooperación</b>			<b>Total</b>
	<b>ALTO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	
Administrativo	0	0	4	4
Apoyo	4	1	4	9
Maestranza	8	0	7	15
Orientador	3	1	15	19
Personal Directivo	1	1	3	5
Profesional	2	2	23	27
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>56</b>	<b>79</b>

Elaboración propia, marzo 2019

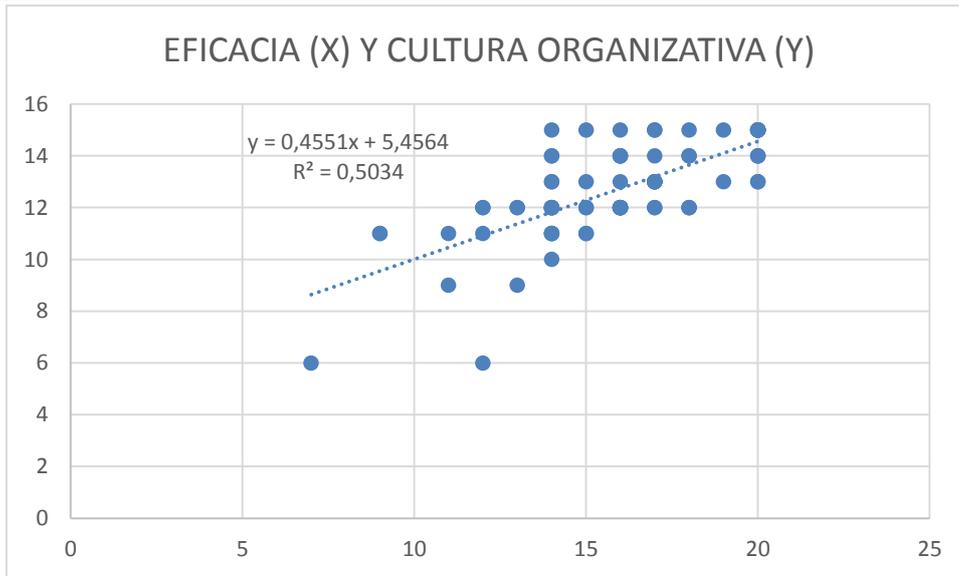


Elaboración propia, marzo 2019

Este es el primer indicador en el que el porcentaje más alto es el moderado con 71%, 23% el alto y el bajo 6%. Y comienza a haber una distancia más marcada entre el porcentaje de los que tienen una valoración en grado moderado y el porcentaje de los que tienen una valoración en grado alto.

Dentro de quienes valoran en grado moderado la cooperación, con el porcentaje más alto se encuentran quienes cumplen funciones como administrativos, los cuatro opinan lo mismo. En segundo lugar, los profesionales, 23 de ellos muestran una percepción en grado moderado del nivel de cooperación, 2 alto y 2 bajo. En tercer lugar aparecen los orientadores, 15 de ellos muestran una percepción en grado moderado del nivel de cooperación, 3 alto y 1 bajo. En cuarto lugar está el personal directivo, 3 de ellos muestran una percepción en grado moderado del nivel de cooperación, 1 alto y 1 bajo. En quinto lugar se encuentra el personal de maestranza, 7 de ellos tienen una percepción en grado moderado del nivel de cooperación y 8 alto. En sexto lugar, se encuentra el personal de apoyo, 4 de ellos muestran una percepción en grado moderado acerca del grado de cooperación, 4 de ellos tienen una percepción en grado alto y 1 bajo.

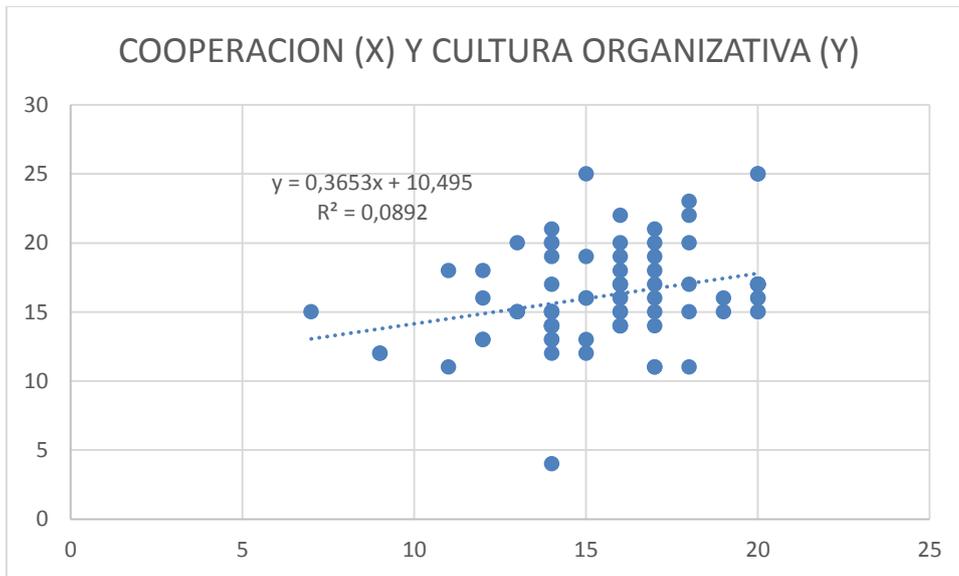
### 5.3.33.. Relación entre eficacia y cultura organizativa



Elaboración propia, marzo 2019

Si bien existe correlación directa positiva, esta es de mediana fuerza

### 5.3.8. Relación entre cooperación y cultura organizativa



Elaboración propia, marzo 2019

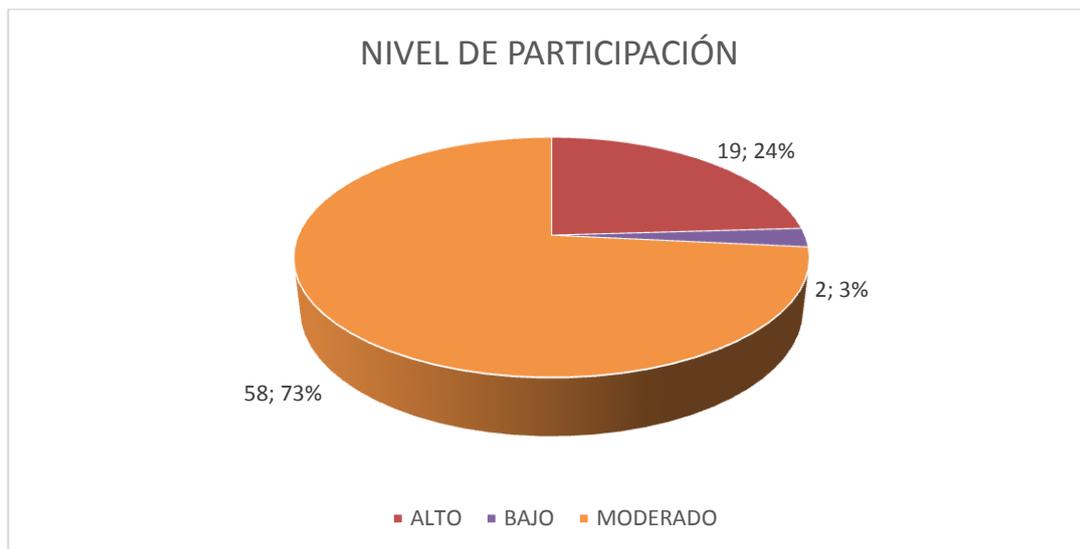
Si bien existe una correlación directa positiva, esta es de escasísima fuerza.

### 5.3.9. Nivel de participación

El nivel de participación se evalúa por indicadores tales como la intensidad de participación en la organización, la participación de parte de los responsables con y sin cargo directivo más allá de lo exigido, la identificación con la organización tanto de los responsables con y sin cargo directivo, si la organización favorece o no la implicación y si las relaciones entre los agentes implicados son frecuentes.

<b>NIVEL DE PARTICIPACIÓN</b>	<b>Nº</b>	<b>N%</b>
ALTO	19	24
BAJO	2	3
MODERADO	58	73
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

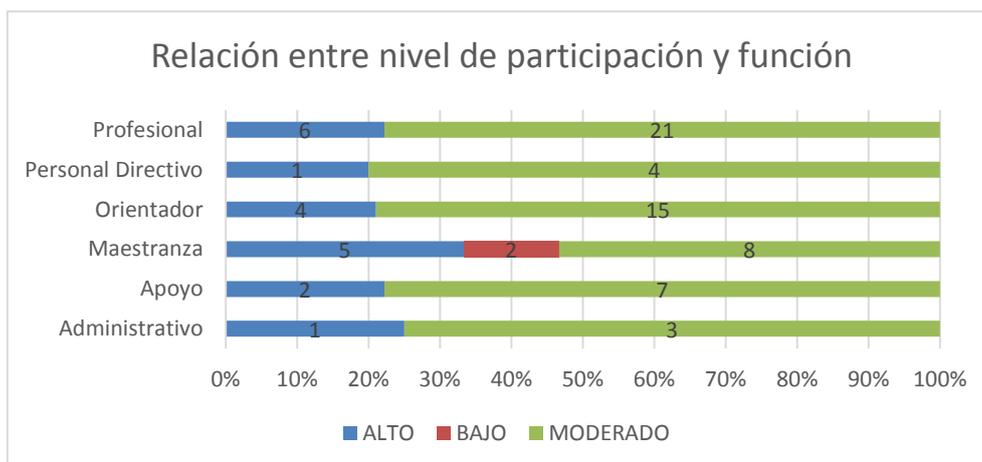
Elaboración propia, marzo 2019



Elaboración propia, marzo 2019

<b>Función</b>	<b>Nivel de participación</b>			<b>Total</b>
	<b>ALTO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	
Administrativo	1	0	3	4
Apoyo	2	0	7	9
Maestranza	5	2	8	15
Orientador	4		15	19
Personal Directivo	1	0	4	5
Profesional	6	0	21	27
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>58</b>	<b>79</b>

Elaboración propia, marzo 2019



Elaboración propia, marzo 2019

Con relación a este indicador, el porcentaje más alto está representado por una percepción en grado moderado acerca del grado de participación, con un 73%; 24% lo evalúa en grado alto y un 3% tiene una percepción en grado bajo acerca del nivel de participación.

En cuanto a la percepción respecto al nivel de participación, el personal directivo se encuentra en primer lugar: 4 de ellos tienen una percepción en grado moderado y 1 en grado alto.

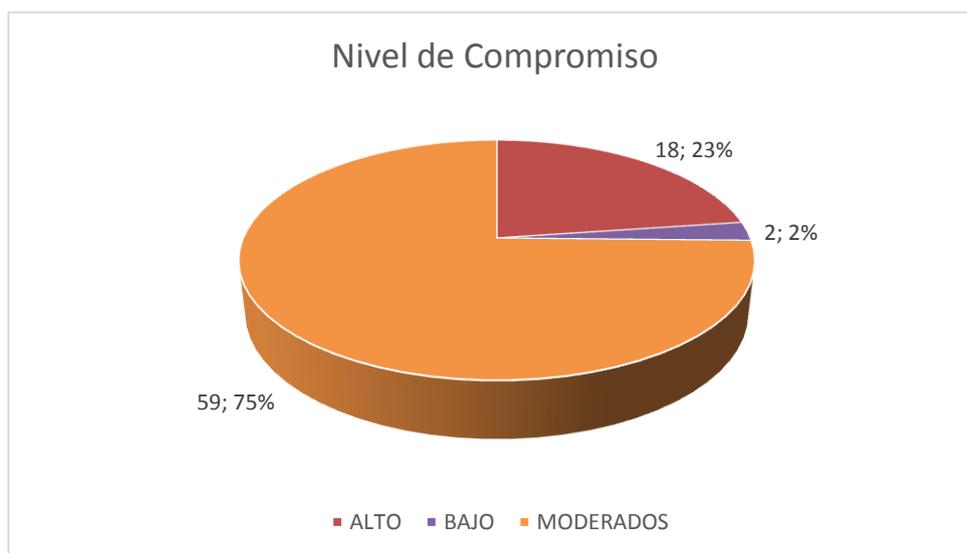
En segundo orden, con una percepción en grado moderado acerca del nivel de participación se encuentran los orientadores, 15 de ellos muestran una percepción en grado moderado y 4 en grado alto. En tercer lugar se encuentra el equipo de apoyo, 7 de ellos tienen una percepción en grado moderado acerca del nivel de participación y 2 en grado alto. En cuarto lugar se encuentra el equipo de profesionales, 21 de ellos muestran una percepción en grado moderado acerca del nivel de participación y 6 alto. En quinto lugar se encuentran los administrativos, 3 presentan una percepción en grado moderado acerca del nivel de participación y 1 alto. En sexto lugar se encuentran quienes se desempeñan como maestranza, 8 de ellos tienen una percepción en grado moderado acerca del nivel de participación, 5 alto y 2 bajo.

### 5.3.10. Nivel de compromiso

El nivel de compromiso está representado por indicadores tales como la percepción del compromiso con la empresa; el sentimiento como propios de los problemas de la misma; el orgullo de trabajar allí; la percepción respecto a cómo la empresa valora el ir más allá de las obligaciones contractuales; el compromiso social con la comunidad y sentir como propios los problemas de la misma; el orgullo respecto a formar parte de la comunidad; pensar más en los demás que en uno mismo; la solidaridad hacia los que están en peores condiciones que las propias; la participación a través de manifestaciones solidarias y de cooperación, y la participación en situaciones de emergencia, catástrofe y en actividades religiosas.

<b>NIVEL DE COMPROMISO</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
ALTO	18	23
BAJO	2	2
MODERADOS	59	75
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

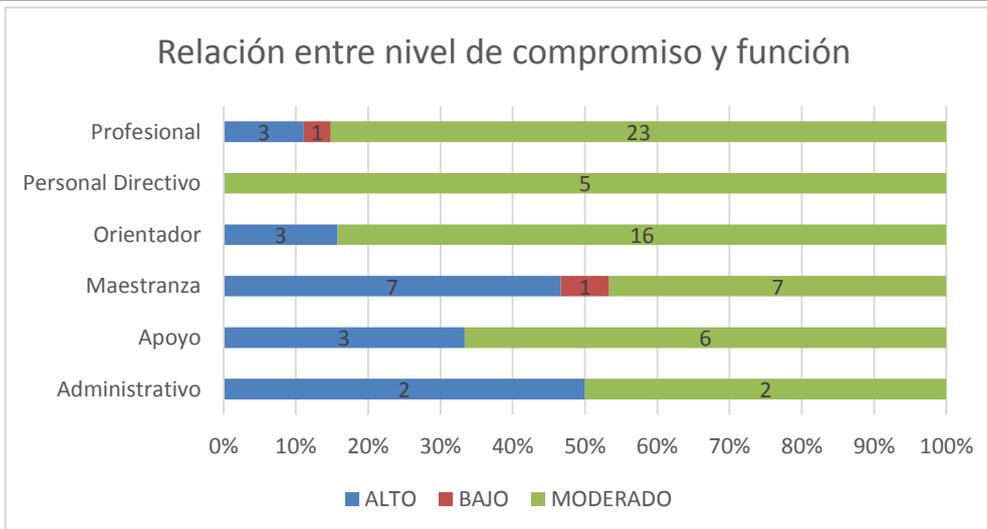
Elaboración propia, marzo 2019



Elaboración propia, marzo 2019

<b>Función</b>	<b>Nivel de compromiso</b>			<b>Total</b>
	<b>ALTO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	
Administrativo	2	0	2	4
Apoyo	3	0	6	9
Maestranza	7	1	7	15
Orientador	3	0	16	19
Personal Directivo	0	0	5	5
Profesional	3	1	23	27
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>59</b>	<b>79</b>

Elaboración propia, marzo 2019



Elaboración propia, marzo 2019

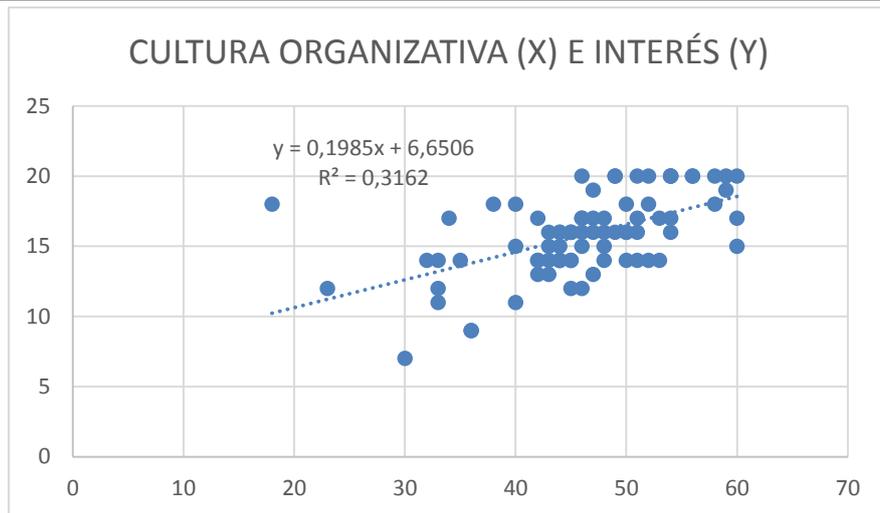
En este indicador, el grado moderado es el más preponderante con un 75%; el 23% considera en grado alto el nivel de compromiso, y el 2,2%, bajo.

El total del personal directivo, los 5, valora en grado moderado el nivel de compromiso. En segundo lugar se encuentran los profesionales: 23 de ellos lo consideran en grado moderado, 3 los valoran como alto y 1 bajo. En tercer lugar, los orientadores: 16 en grado moderado, 3 en alto y ninguno lo valora en grado bajo. En cuarto, el personal de apoyo: 6 moderado y 3 alto. En quinto, quienes cumplen funciones de maestranza: 7 en grado moderado, 7 en grado alto y 1 bajo. Y en último lugar, el personal administrativo: 2 moderado y 2 bajo.

### 5.3.11. Relación entre confianza, cultura organizativa e intereses



Elaboración propia, marzo 2019

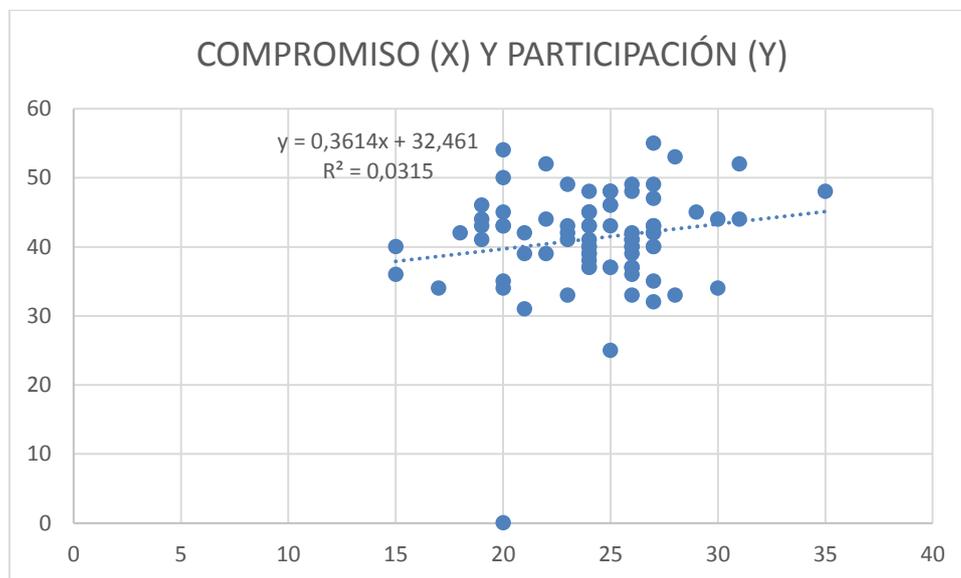


Elaboración propia, marzo 2019

Existe una correlación directa entre la variable confianza y la cultura organizativa, que indica una asociación creciente entre ambas. Si una crece, la otra también lo hace; a más de una, más de la otra. En el primer gráfico la fuerza de asociación es mayor que en el segundo, eso se nota viendo la pendiente de la recta de correlación más empinada.

En el eje de abscisas (X) se ubica la variable independiente, que es la que arrastra a la variable del eje de ordenadas (Y). Por lo tanto, mayores valores de cultura organizativa determinan valores crecientes en el interés, pero sobre todo en la confianza.

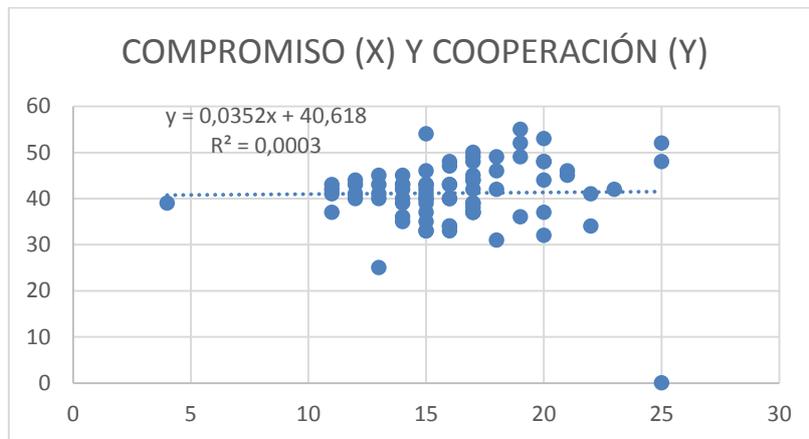
### 5.3.12. Relación entre compromiso y participación



Elaboración propia, marzo 2019

La relación entre el nivel de compromiso y la participación resulta casi inexistente, existe una correlación de tipo positiva entre estas dos variables.

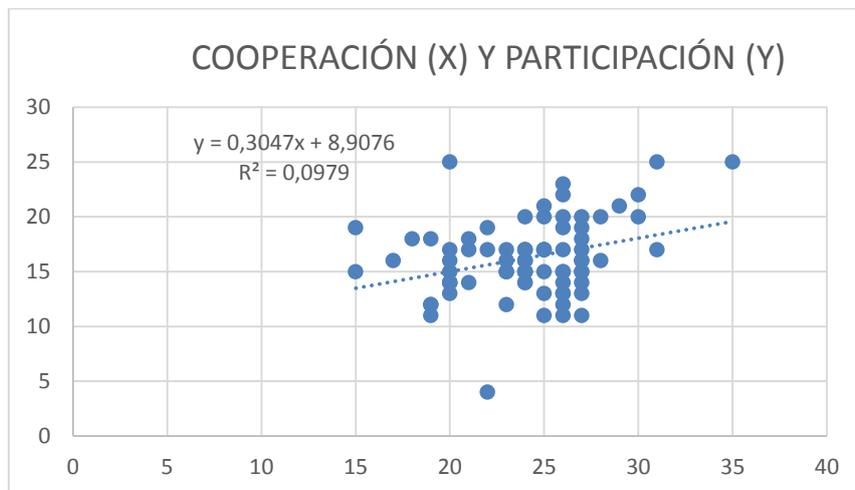
### 5.3.13. Relación entre compromiso y cooperación



Elaboración propia, marzo 2019

Hay ausencia de correlación entre las variables compromiso y cooperación.

### 5.3.14 Relación entre cooperación y participación



Elaboración propia, marzo 2019

Entre cooperación y participación también resulta casi inexistente la correlación.

### 5.3.15. Nivel de valores, actitudes y conductas personales

El nivel de valores, actitudes y conductas personales está representado por indicadores tales como:

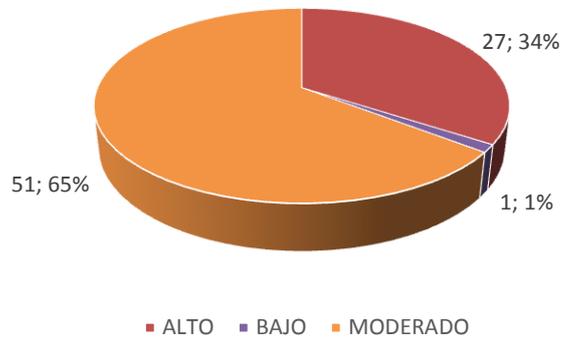
- ✓ La autopercepción respecto a la consideración la representación respecto de ser un buen comunicador.
- ✓ La capacidad para trabajar en equipo.

- ✓ La capacidad para afrontar problemas con compañeros de trabajo.
- ✓ La preferencia de trabajar en equipo o en soledad.
- ✓ La valoración respecto de ser una persona responsable.
- ✓ La capacidad de escucha, de iniciativa, de decisión.
- ✓ La capacidad de organización, de comprender y de actuar en contextos complejos.
- ✓ La relación de confianza que se establece con los compañeros de trabajo.
- ✓ La disposición hacia el trabajo, el gusto por la cooperación con otros y por tener una relación de cooperación con ellos.
- ✓ El placer por el trabajo bien hecho.
- ✓ La capacidad para intermediar ante los conflictos que surgen.
- ✓ El gusto por afrontar los desafíos en el trabajo.
- ✓ El gusto o no por las funciones de conducción.
- ✓ La capacidad de diálogo, la defensa de la organización, el planteamiento de proyectos, la capacidad de asociatividad para resolver problemas de trabajo.
- ✓ El esfuerzo por mejorar las cosas.
- ✓ El gusto por confiar en la gente.
- ✓ El gusto por el trabajo a tal punto de poder quedarse fuera del horario de trabajo para concluirlo.
- ✓ Cómo impactan las situaciones de incertidumbre.
- ✓ El hacer que los padres se sientan orgullosos como una de las principales metas en la vida.
- ✓ La capacidad de diálogo, si solo se coopera con las personas que despiertan interés.
- ✓ La defensa hacia los compañeros de trabajo.
- ✓ La valoración respecto al resultado final de las tareas que se realizan.
- ✓ La valoración respecto a la actitud de consultar las cosas antes de ejecutar.
- ✓ El respeto por las normas y procedimientos de trabajo.
- ✓ La intensidad del trabajo más allá del acuerdo o no con las decisiones adoptadas.
- ✓ El esfuerzo constante para mejorar las cosas.
- ✓ Cómo influyen las situaciones sociopolíticas, con familiares y con amigos en el rendimiento laboral.

<b>NIVEL DE VALORES, ACTITUDES Y CONDUCTAS PERSONALES</b>	<b>Nº</b>
ALTO	27
BAJO	1
MODERADO	51
<b>Total</b>	<b>79</b>

Elaboración propia, marzo 2019

NIVEL DE VALORES, ACTITUDES Y CONDUCTAS PERSONALES

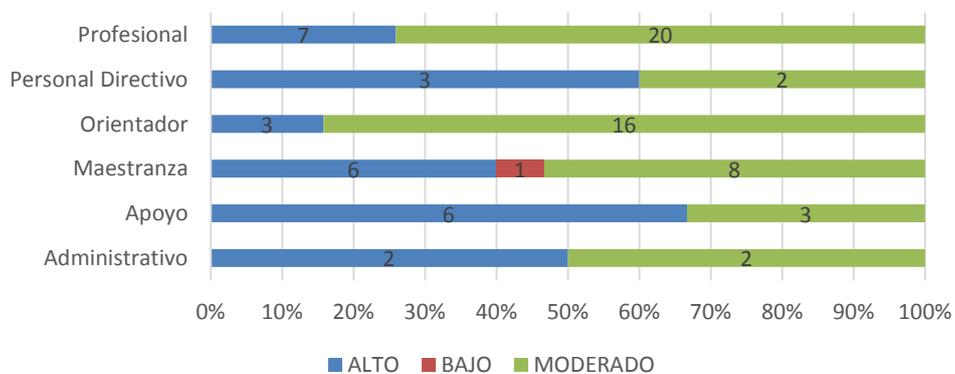


Elaboración propia, marzo 2019

Función	Nivel de valores, actitudes y conductas personales			Total
	ALTO	BAJO	MODERADO	
Administrativo	2	0	2	4
Apoyo	6	0	3	9
Maestranza	6	1	8	15
Orientador	3	0	16	19
Personal Directivo	3	0	2	5
Profesional	7	0	20	27
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>51</b>	<b>79</b>

Elaboración propia, marzo 2019

Relación entre nivel de valores, actitudes y conductas personales y función



Elaboración propia, marzo 2019

Con relación al nivel de valores, actitudes y conductas, un 34% tiene una percepción de grado alto, un 65% moderado y un 1% es bajo. En este indicador también el porcentaje más elevado es para los que lo consideran en grado moderado.

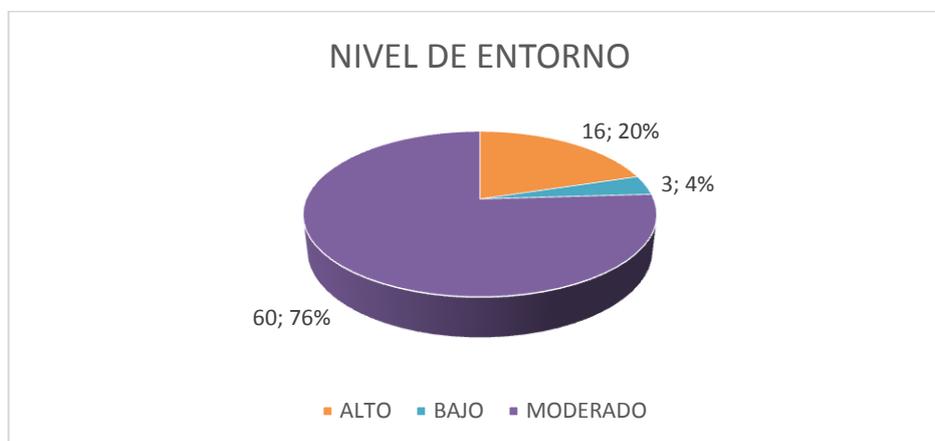
De los 19 orientadores, 16 de ellos valora en grado moderado el nivel de valores, actitudes y conductas y 3 lo hacen en grado alto. De los 27 profesionales, 20 lo valoran en grado moderado y 7 en grado alto. De 15 personas que desempeñan funciones como personal de maestranza, 8 lo valoran en grado moderado, 6 alto y 1 bajo. De las 4 personas que se desempeñan como personal administrativo, 2 lo valoran en grado moderado y 2 en grado alto. De las 5 personas que se desempeñan como personal directivo, 2 lo valoran en grado moderado y 3 en grado alto. Con relación al personal de apoyo, 3 lo valoran en grado moderado y 6 en grado alto.

### 5.3.16. Nivel de entorno

El indicador entorno evalúa el nivel de bienestar, de confianza social, de estabilidad política, de infraestructura, de formación, de la red social y de la seguridad ciudadana del entorno en que se trabaja y se vive.

<b>NIVEL DE ENTORNO</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
ALTO	16	20
BAJO	3	4
MODERADO	60	76
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

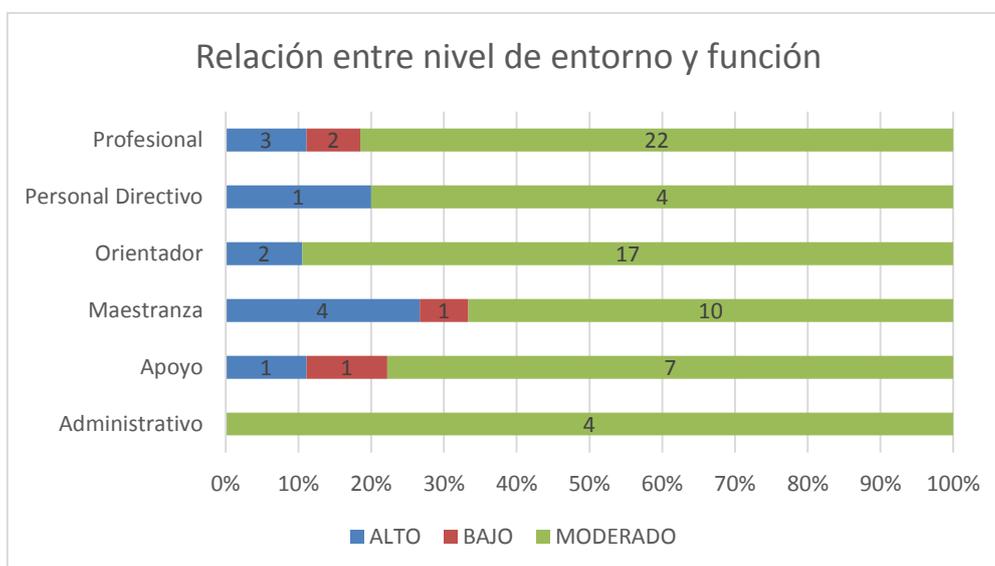
Elaboración propia, marzo 2019



Elaboración propia, marzo 2019

Función	Nivel de entorno			Total
	ALTO	BAJO	MODERADO	
Administrativo	0	0	4	4
Apoyo	1	1	7	9
Maestranza	4	1	10	15
Orientador	2	0	17	19
Personal Directivo	1	0	4	5
Profesional	3	2	22	27
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>64</b>	<b>79</b>

Elaboración propia, marzo 2019



Elaboración propia, marzo 2019

Este indicador también revela una distancia significativa entre la valoración en grado moderado y la valoración en grado alto y bajo. Un 76% valora este indicador en grado moderado, un 20% en grado alto y un 4% en grado bajo.

La totalidad de los administrativos valoran en grado moderado el entorno. Entre los orientadores, 17 de ellos lo perciben en grado moderado y 2 en grado alto. En cuanto a quienes se desempeñan como profesionales, 22 lo perciben en grado moderado, 3 en grado alto y 2 en grado bajo. Con respecto al personal directivo, 4 de ellos lo perciben en grado moderado y 1 en grado alto. Del total del personal que se desempeña en funciones de apoyo, 7 de ellos lo valoran en grado moderado, 1 en grado alto y 1 en grado bajo. Finalmente, del personal que trabaja como maestranza, 10 de ellos lo valoran en grado moderado, 4 alto y 1 bajo.

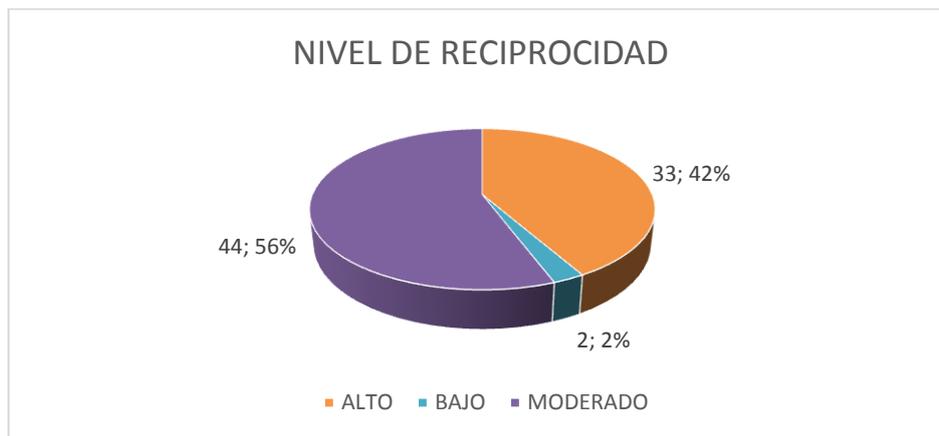
### 5.3.17. Nivel de reciprocidad

La reciprocidad está reflejada por valores tales como la motivación para el desempeño profesional; si la organización aporta madurez y desarrollo personal; si mejora el nivel de vida; si aporta nuevas amistades; si ofrece la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades y destrezas; si da sentido a la vida; si aporta una serie de valores éticos; si aporta la posibilidad de mostrar una mayor sensibilidad y solidaridad con las personas

más desfavorecidas; si da confianza en uno mismo/a; si da la posibilidad de identificarse con la profesión; si ofrece seguridad, y si aporta la posibilidad de establecer relaciones sociales.

<b>NIVEL DE RECIPROCIDAD</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
ALTO	33	42
BAJO	2	2
MODERADO	44	56
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

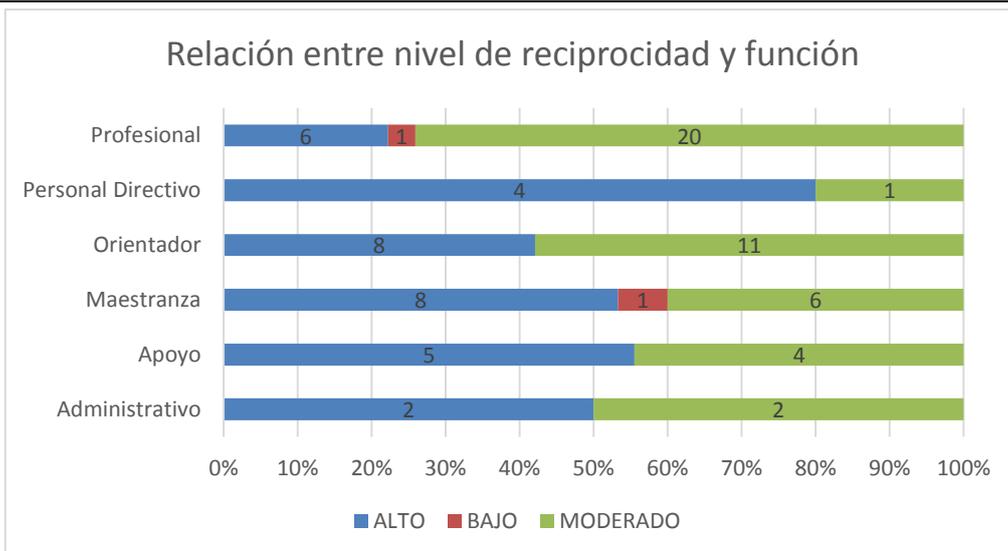
Elaboración propia, marzo 2019



Elaboración propia, marzo 2019

<b>Función</b>	<b>Nivel de reciprocidad</b>			<b>Total</b>
	<b>ALTO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	
Administrativo	2	0	2	4
Apoyo	5	0	4	9
Maestranza	8	1	6	15
Orientador	8	0	11	19
Personal Directivo	4	0	1	5
Profesional	6	1	20	27
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>2</b>	<b>44</b>	<b>79</b>

Elaboración propia, marzo 2019

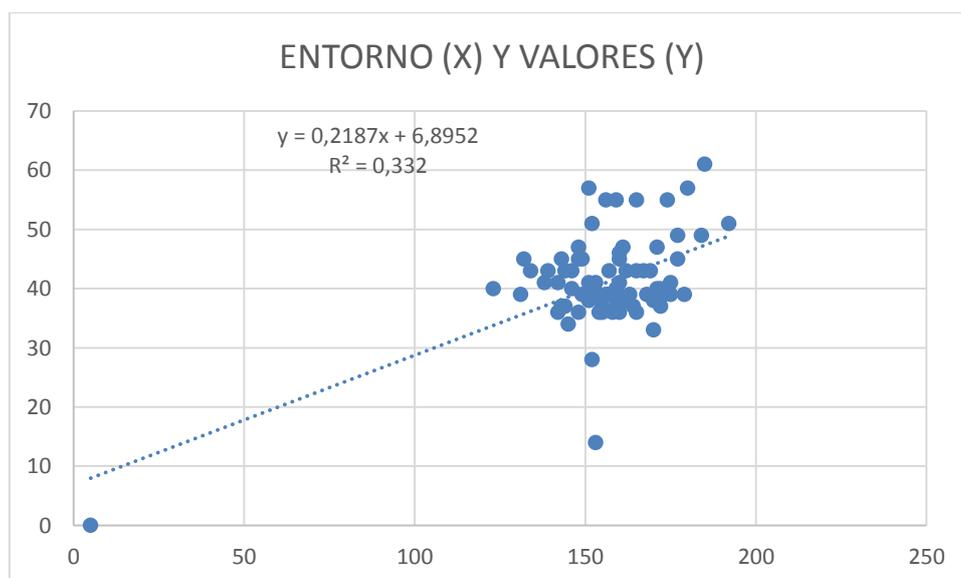


Elaboración propia, marzo 2019

Un 56% valora el nivel de reciprocidad en grado moderado, un 42% en grado alto y un 2% bajo. En este indicador no es tan significativa la distancia entre los que valoran la reciprocidad en grado moderado y quienes la valoran en grado alto.

De los profesionales, 20 de ellos valoran en grado moderado el nivel de reciprocidad, 6 en grado alto y 1 en grado bajo. Del grupo de orientadores, 11 de ellos tienen una percepción en grado moderado del indicador reciprocidad y 8 una percepción en grado alto. Con relación a quienes cumplen funciones como personal administrativo, 2 de ellos tienen una percepción en grado moderado y 2 en grado alto. Del personal que se desempeña como apoyo, 4 de ellos tienen una percepción en grado moderado y 5 en grado alto. Entre quienes se desempeñan como maestranza, 6 tienen una percepción en grado moderado, 8 alto y 1 bajo. Del personal directivo, 4 de ellos tienen una percepción en grado alto y 1 en grado moderado.

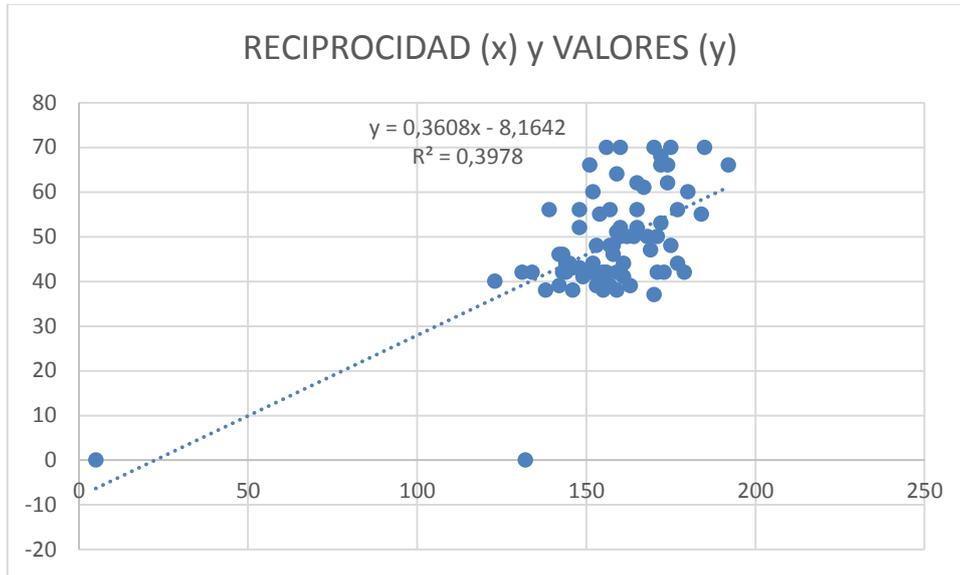
### 5.3.18. Relación entre entorno y valores



Elaboración propia, marzo 2019

Escasa fuerza de correlación positiva.

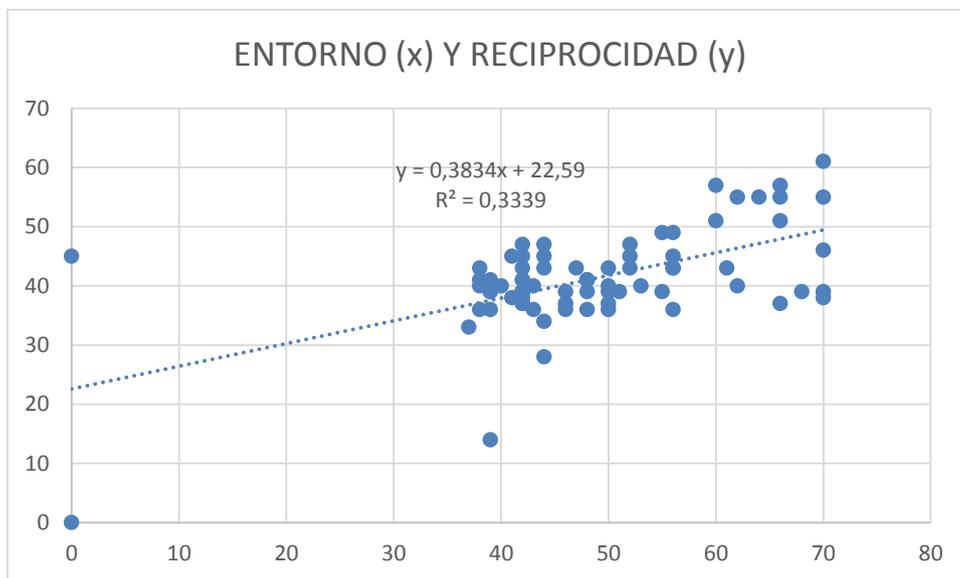
### 5.3.19. Relación entre reciprocidad y valores



Elaboración propia, marzo 2019

Escasa fuerza de correlación, de tipo positiva directa.

### 5.3.20. Relación entre entorno y reciprocidad



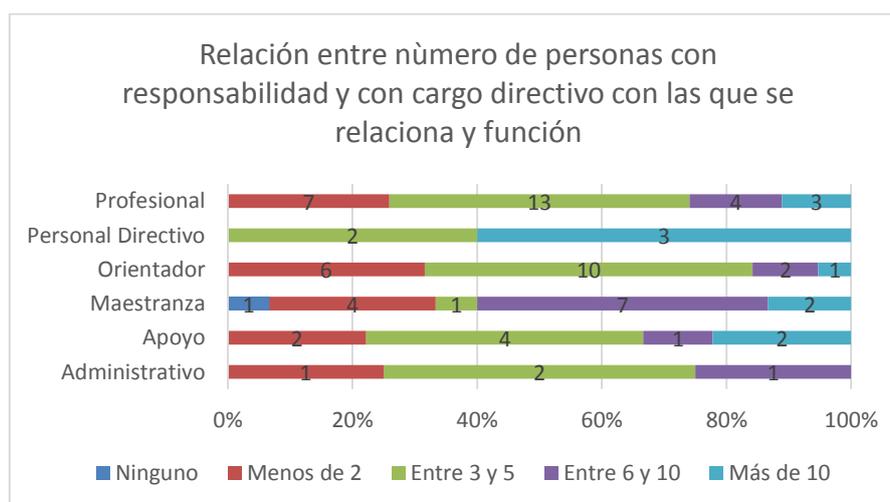
Elaboración propia, marzo 2019

Escasa fuerza de correlación, de tipo positiva directa.

### 5.3.21. Número de personas de esta organización con responsabilidad y con cargo directivo con las que se relaciona

FUNCIÓN	1. Número de personas de esta organización con responsabilidad y con cargo directivo con las que usted se relaciona					Total
	Ninguno	Menos de 2	Entre 3 y 5	Entre 6 y 10	Más de 10	
Administrativo	0	1	2	1	0	4
Apoyo	0	2	4	1	2	9
Maestranza	1	4	1	7	2	15
Orientador	0	6	10	2	1	19
Personal Directivo	0	0	2	0	3	5
Profesional	0	7	13	4	3	27
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>38</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>79</b>

Elaboración propia, marzo 2019



Elaboración propia, marzo 2019

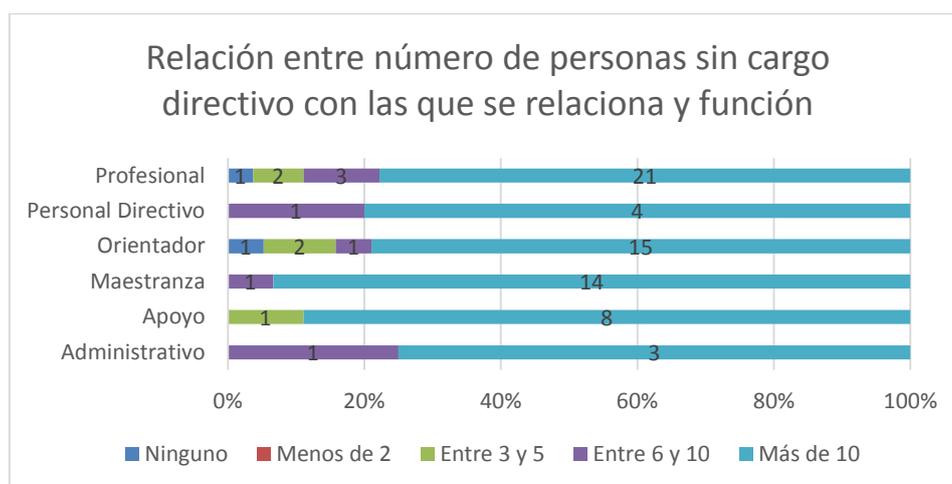
Con respecto a la relación, según la función, con personas que ocupan cargos directivos con responsabilidad, se observa que 1 administrativo se relaciona con menos de 2; 2 con entre 3 y 5, y 1 responde que se vincula con entre 6 y 10.

En cuanto al personal de apoyo, 2 se vinculan con menos de 2; 4 de ellos con entre 3 y 5; 1 con entre 6 y 10, y 2 con más de 10. Maestranza: 1 con ninguno; 4 con menos de 2; 2 con entre 3 y 5; 7 con entre 6 y 10, y 1 con más de 10. En cuanto a los orientadores: 6 con menos de 2; 10 con entre 3 y 5; 2 con entre 6 y 10, y 1 con más de 10. El personal directivo marca: 2 que se relacionan con entre 3 y 5, y 3 con más de 10. Los profesionales: 7 con menos de 2; 13 con entre 3 y 5; 4 con entre 6 y 10, y 3 con más de 10.

### 5.3.22. Número de personas sin responsabilidad y sin cargo directivo de esta organización con las que usted se relaciona

FUNCIÓN	2. Número de personas de esta organización sin responsabilidad y sin cargo directivo con las que usted se relaciona					Total
	Ninguno	Menos de 2	Entre 3 y 5	Entre 6 y 10	Más de 10	
Administrativo	0	0	0	1	3	4
Apoyo	0	0	1	0	8	9
Maestranza	0	0	0	1	14	15
Orientador	1	0	2	1	15	19
Personal Directivo	0	0	0	1	4	5
Profesional	1	0	2	3	21	27
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>65</b>	<b>79</b>

Elaboración propia, marzo 2019



Elaboración propia, marzo 2019

En relación al número de personas con las que se relacionan sin responsabilidad y sin cargo directivo con las que se relacionan las distintas áreas.

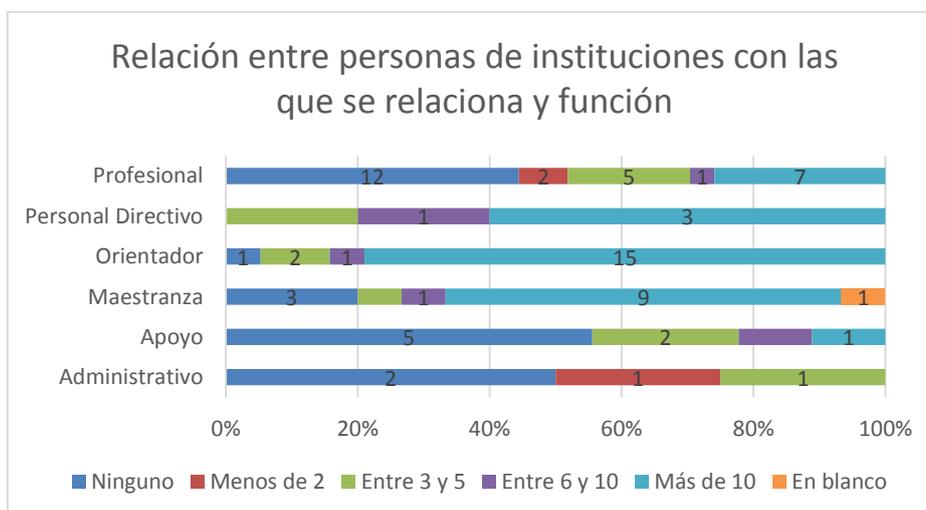
Con respecto al número de personas sin responsabilidad y sin cargo directivo con las que se relacionan las distintas áreas, se observa que en el grupo de administrativos, 1 responde que se relaciona con entre 6 y 10, y 3 responden que con más de 10. Entre quienes desempeñan funciones como personal de apoyo, 1 responde que se relaciona con entre 3 y 5, y 8 responden que con más de 10. Maestranza: 1 responde que con entre 6 y 10 personas, y 14 responden que con más de 10. Orientadores: 1 dice que no se relaciona con ninguna persona sin responsabilidad y sin cargo directivo, 2 con entre 3 y 5; 1 con entre 6 y 10, y 15 con más de 10. En cuanto al personal directivo, 1

responde entre 6 y 1, 4 más de 10. 1 de los profesionales dice que no se relaciona, 2 manifiestan con entre 3 y 5; 3 con entre 6 y 10, y 21 de ellos con más de 10.

### 5.3.23. Número de personas sin responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones/organizaciones relacionadas con esta organización con las que usted se relaciona

FUNCIÓN	3. Número de personas sin responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones/organizaciones relacionadas con esta organización con las que usted se relaciona						Total
	Ninguno	Menos de 2	Entre 3 y 5	Entre 6 y 10	Más de 10	En blanco	
Administrativo	2	1	1	0	0	0	4
Apoyo	5	0	2	1	1	0	9
Maestranza	3	0	1	1	9	1	15
Orientador	1	0	2	1	15	0	19
Personal Directivo	0	0	1	1	3	0	5
Profesional	12	2	5	1	7	0	27
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>79</b>

Elaboración propia, marzo 2019



Elaboración propia, marzo 2019

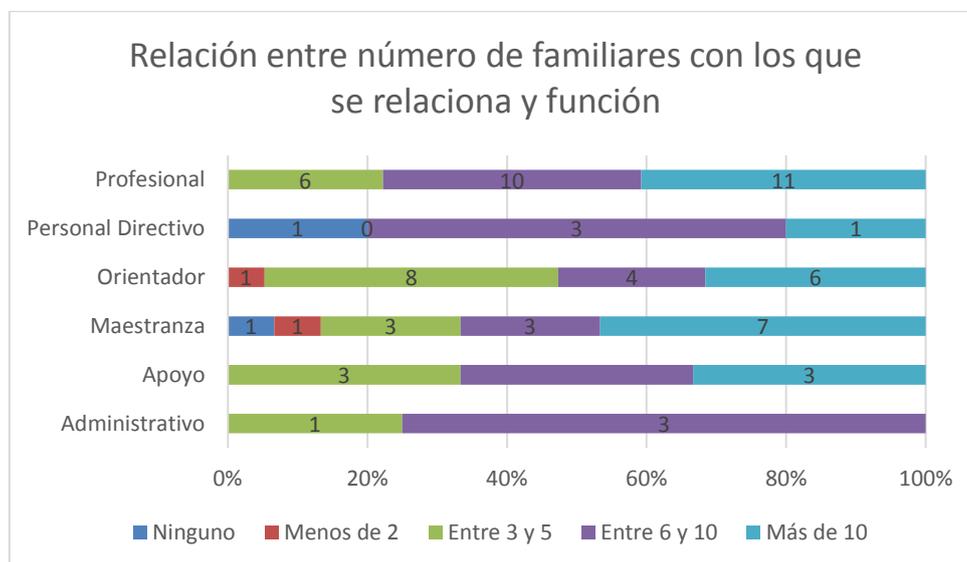
Con respecto al número de personas sin responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones relacionadas con esta organización con la que se relacionan los distintos miembros según sus funciones, 2 de los administrativos responden que no se relacionan con ninguno, 1 con menos de 2, 1 con entre 3 y 5. El personal de apoyo manifiesta que 5 de ellos no se relacionan con ninguno; 2 con entre 3 y 5; 1 con entre 6 y 10, y 1 con más de 10. En cuanto al personal de maestranza, 3 manifiestan que no se relacionan con ninguno; 1 con entre 3 y 5; 1 con entre 6 y 10; 9 con más de 10, y 1 no responde. Del grupo de orientadores, 1 refiere que no se relaciona con ninguno; 2 con entre 3 y 5; 1 con entre 6 y 10, y 15 con más de 10. En cuanto al personal

directivo: 1 con entre 3 y 5; 1 con entre 6 y 10, y 3 con más de 10. 12 de los profesionales manifiestan que no se relacionan con ninguno; 2 con menos de 2; 5 con entre 3 y 5; 1 con entre 6 y 10, y 7 con más de 10.

### 5.3.24. Número de personas de su familia directa (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as) con las que se relaciona habitualmente

FUNCIÓN	4. Número de personas de su familia directa (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as) con la que se relaciona habitualmente					Total
	Ninguno	Menos de 2	Entre 3 y 5	Entre 6 y 10	Más de 10	
Administrativo	0	0	1	3	0	4
Apoyo	0	0	3	3	3	9
Maestranza	1	1	3	3	7	15
Orientador	0	1	8	4	6	19
Personal Directivo	1	0	0	3	1	5
Profesional	0	0	6	10	11	27
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>79</b>

Elaboración propia, marzo 2019



Elaboración propia, marzo 2019

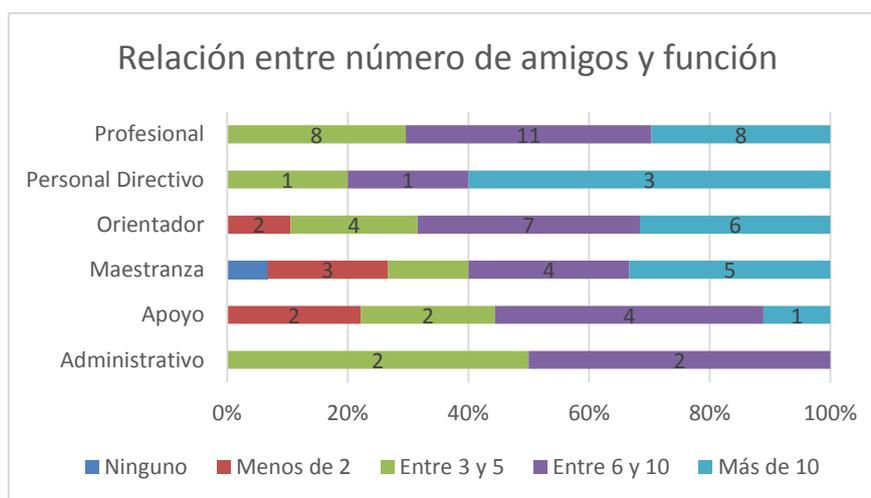
En cuanto al número de los miembros de la familia directa con los que se relaciona, 1 de los administrativos responde que con entre 3 y 5; 3 con entre 6 y 10. Del personal de apoyo, 3 de ellos se relacionan con entre 3 y 5; 3 con entre 6 y 10, y 3 con más de 10. Del personal de maestranza, 1 manifiesta que con ninguno; 1 con menos de 2; 3 con entre 3 y 5; 3 con entre 6 y 10, y 7 con más de 10. Del grupo de orientadores: 1 con menos de 2; 8 con entre 3 y 5; 4 con entre 6 y 10, y 6 con más de 10. Del

personal directivo: 1 con ninguno; 3 con entre 6 y 10, y 1 con más de 10. De los profesionales, 6 de ellos con entre 3 y 5; 10 con entre 6 y 10, y 11 con más de 10.

### 5.3.25. Número de amigos con los que se relaciona habitualmente

FUNCIÓN	5. Número de amigos con los que se relaciona habitualmente					Total
	Ninguno	Menos de 2	Entre 3 y 5	Entre 6 y 10	Más de 10	
Administrativo	0	0	2	2	0	4
Apoyo	0	2	2	4	1	9
Maestranza	1	3	2	4	5	15
Orientador	0	2	4	7	6	19
Personal Directivo	0	0	1	1	3	5
Profesional	0	0	8	11	8	27
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>23</b>	<b>79</b>

Elaboración propia, marzo 2019



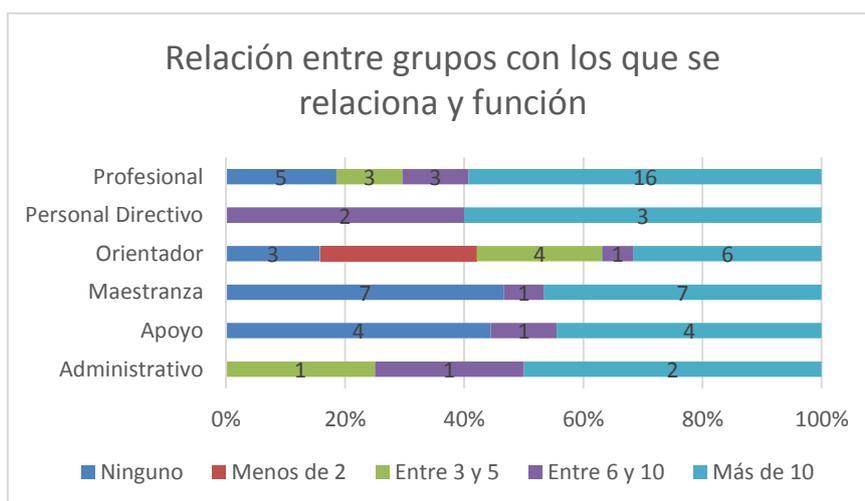
Elaboración propia, marzo 2019

Con respecto al número de amigos con los que se relaciona habitualmente, el personal administrativo manifiesta que 2 de ellos se relacionan con entre 3 y 5 amigos, y otros 2 con entre 6 y 10. El personal de apoyo manifiesta que 2 de ellos se relacionan con menos de 2; 2 con entre 3 y 5; 4 con entre 6 y 10, y 1 con más de 10. En cuanto al personal de maestranza, 1 manifiesta que no tiene amigos; 3 que se relacionan con menos de 2; 2 con entre 3 y 5; 4 con entre 6 y 10, y 5 con más de 10. Los orientadores: 2 con menos de 2; 4 con entre 3 y 5; 7 con entre 6 y 10, y 6 con más de 10. El personal directivo: 1 con entre 3 y 5; 1 con entre 6 y 10, y 3 con más de 10. Los profesionales: 8 de ellos refieren relacionarse con entre 3 y 5; 11 con entre 6 y 10, y 8 con más de 10.

### 5.3.26. Número de personas pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes con los que se relaciona habitualmente

FUNCIÓN	6. Número de personas pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes con los que se relaciona habitualmente					Total
	Ninguno	Menos de 2	Entre 3 y 5	Entre 6 y 10	Más de 10	
Administrativo	0	0	1	1	2	4
Apoyo	4	0	0	1	4	9
Maestranza	7	0	0	1	7	15
Orientador	3	5	4	1	6	19
Personal Directivo	0	0	0	2	3	5
Profesional	5	0	3	3	16	27
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>38</b>	<b>79</b>

Elaboración propia, marzo 2019



Elaboración propia, marzo 2019

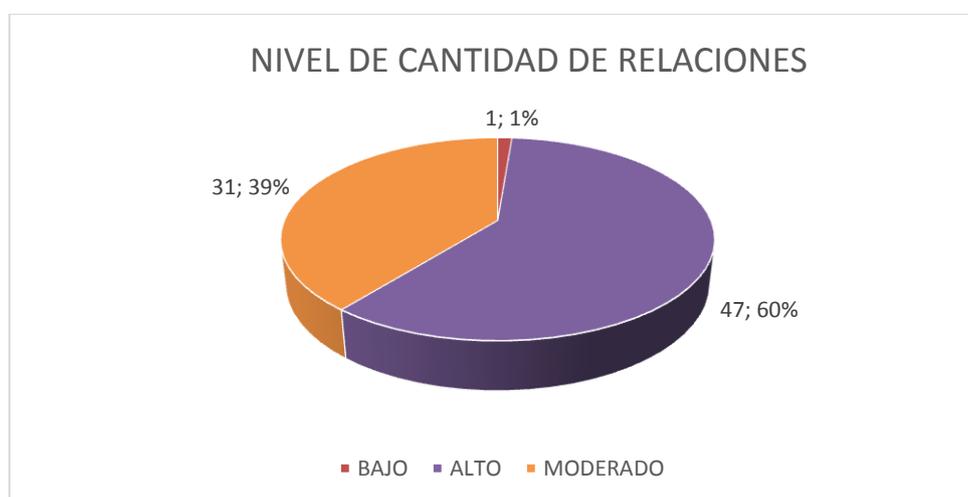
En cuanto al número de personas pertenecientes a grupos o asociaciones, clubes con los que se relaciona habitualmente, el personal administrativo manifiesta que 1 de ellos se relaciona con entre 3 y 5; 1 con entre 6 y 10, y 2 con más de 10. Con relación a quienes se desempeñan como personal de maestranza, 7 no tienen vínculo con miembros de asociaciones, 1 se relaciona con entre 6 y 10 y 7 con más de 10. De los orientadores, 3 de ellos no se vinculan con ninguno; 5 con menos de 2; 4 con entre 3 y 5; 1 con entre 6 y 10, y 6 con más de 10. El personal directivo refiere que 2 de ellos se relacionan con entre 6 y 10, y 3 con más de 10. El equipo profesional: 5 con ninguno; 3 con entre 3 y 5; 3 con entre 6 y 10, y 16 más de 10.

### 5.3.27. Nivel de cantidad de relaciones

Hace referencia al número de personas con responsabilidad y con cargo directivo, de personas sin responsabilidad y sin cargo directivo, de personas sin responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones relacionadas con la institución, de familiares directos (por directos se contemplan padres, hijos, hermanos, parejas), de amigos y de personas pertenecientes a grupos, a asociaciones y clubes, con los que se relacionan habitualmente los entrevistados.

<b>NIVEL DE CANT. DE RELACIONES</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
BAJO	1	1
ALTO	47	60
MODERADO	31	39
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

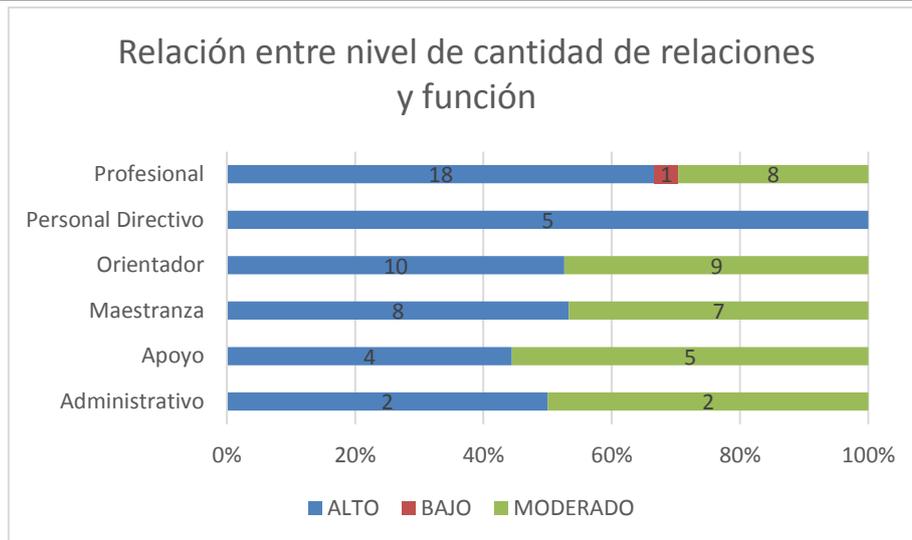
Elaboración propia, marzo 2019



Elaboración propia, marzo 2019

<b>FUNCIÓN</b>	<b>Nivel de cantidad de relaciones</b>			<b>Total</b>
	<b>ALTO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	
Administrativo	2	0	2	4
Apoyo	4	0	5	9
Maestranza	8	0	7	15
Orientador	10	0	9	19
Personal Directivo	5	0	0	5
Profesional	18	1	8	27
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>1</b>	<b>31</b>	<b>79</b>

Elaboración propia, marzo 2019



Elaboración propia, marzo 2019

Para un 60% es alto, para el 39% es moderado y para el 1% el nivel de cantidad de relaciones es bajo.

El nivel de cantidad de relaciones según función arroja los siguientes datos: los que reúnen el porcentaje más alto de cantidad de relaciones son quienes cumplen funciones como personal directivo (para los 5 de ellos). En segundo lugar se encuentran los profesionales: para 18 de ellos es alto el nivel de cantidad de relaciones, para 1 de ellos es bajo y para 8 de ellos, moderado. En tercer lugar, los orientadores: para 10 de ellos es alto y para 9, moderado. Luego, el personal de maestranza: para 8 es alto y para 7, moderado. A continuación, el personal administrativo: para 2 es alto y para 2, moderado. Y, finalmente, el personal de apoyo: para 4 es alto y para 5, moderado.

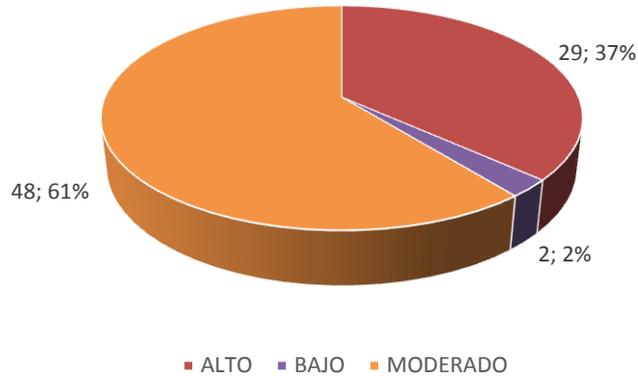
### 5.3.28. Nivel de calidad de las relaciones

El nivel de calidad de las relaciones hace referencia al grado de confianza con las personas que tienen un cargo de responsabilidad y con cargo directivo de la organización; con las que no tienen un cargo de responsabilidad ni un cargo directivo de la organización; con las que tienen un cargo de responsabilidad y cargo directivo de instituciones, organizaciones relacionadas con la institución; con personas sin cargo de responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones relacionadas con la organización; con familiares directos; con amigos, y con las personas pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes con las que se relaciona.

NIVEL DE CALIDAD DE LAS RELACIONES	Nº	%
ALTO	29	37
BAJO	2	2
MODERADO	48	61
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

Elaboración propia, marzo 2019

NIVEL DE CALIDAD DE RELACIONES



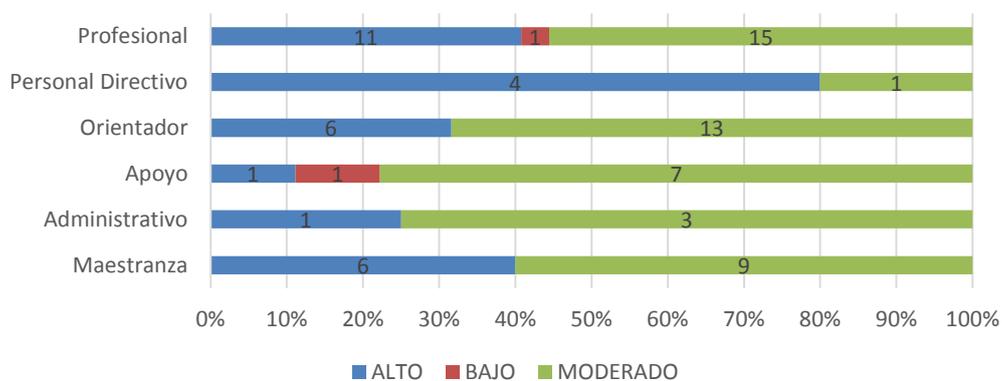
Elaboración propia, marzo 2019

Para el 61% es moderado, para el 37% es alto y para el 2% es bajo.

FUNCIÓN	Nivel de calidad de las relaciones			Total
	ALTO	BAJO	MODERADO	
Maestranza	6	0	9	15
Administrativo	1	0	3	4
Apoyo	1	1	7	9
Orientador	6	0	13	19
Personal Directivo	4	0	1	5
Profesional	11	1	15	27
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>2</b>	<b>48</b>	<b>79</b>

Elaboración propia, marzo 2019

Relación entre nivel de calidad de las relaciones y función



Elaboración propia, marzo 2019

En cuanto al nivel de la calidad de las relaciones, para 6 de las personas que cumplen funciones como personal de maestranza es alto y 9 de ellos lo valoran en grado

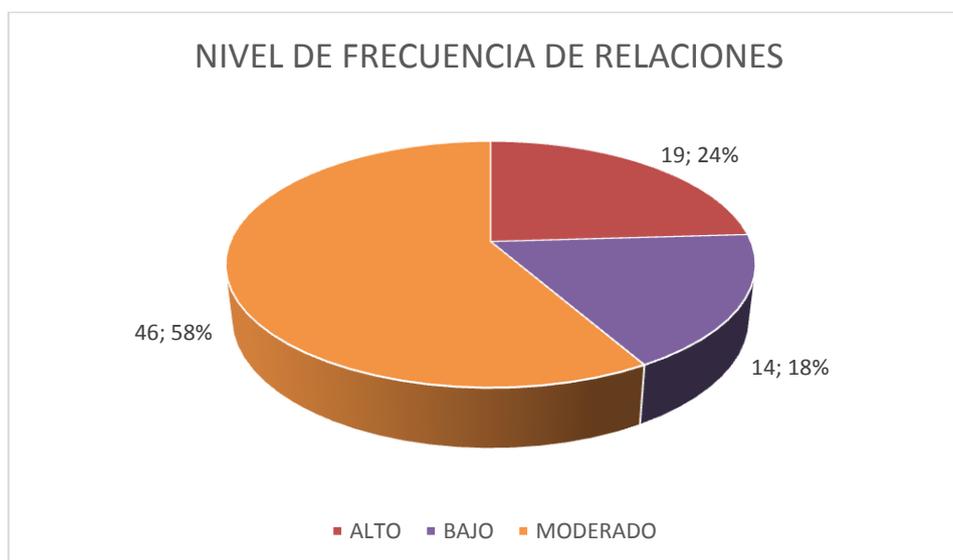
moderado. En cuanto al personal administrativo, 1 de ellos valora en grado alto al nivel de la calidad de las relaciones y 3 lo valoran en grado moderado. Para 1 de las personas que se desempeña como personal de apoyo el grado de la calidad de las relaciones es alto, para otro es bajo y 7 de ellos lo valoran en grado moderado. 6 de las personas que trabajan como orientadores lo valoran en grado alto y 13, en grado moderado. 4 de las personas que se desempeñan como personal directivo lo valoran en grado alto y 1, moderado. Para 11 de los profesionales es alto, 1 valora la calidad de las relaciones en grado bajo y 15 lo valoran en grado moderado.

### 5.3.29. Nivel de frecuencia de las relaciones

El nivel de frecuencia de las relaciones hace referencia a la frecuencia de las relaciones personales con los responsables y con cargo directivo de la organización; con individuos sin cargo directivo de responsabilidad y sin cargo directivo de la organización; con individuos con responsabilidad y con cargo directivo de las instituciones relacionadas con la organización; con individuos sin cargo de responsabilidad y sin cargo directivo de las instituciones relacionadas con la organización; con familiares directos, es decir, padres, hijos, parejas, hermanos; con amigos, y con individuos pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes con los que se relaciona.

NIVEL DE FRECUENCIA DE LAS RELACIONES	Nº	%
ALTO	19	24
BAJO	14	18
MODERADO	46	58
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

Elaboración propia, marzo 2019

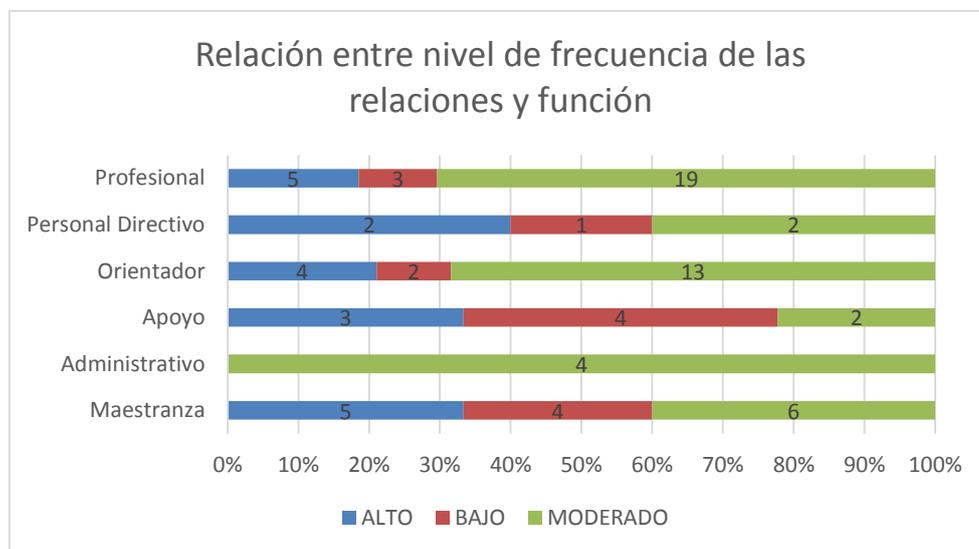


Elaboración propia, marzo 2019

Un 58% de los que han respondido el cuestionario valora el nivel de la frecuencia de las relaciones en grado moderado, un 24% considera que el nivel de la frecuencia de las relaciones es alto y para un 18% es bajo.

Función	Nivel de frecuencia de las relaciones			Total
	ALTO	BAJO	MODERADO	
Maestranza	5	4	6	15
Administrativo	0	0	4	4
Apoyo	3	4	2	9
Orientador	4	2	13	19
Personal Directivo	2	1	2	5
Profesional	5	3	19	27
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>46</b>	<b>79</b>

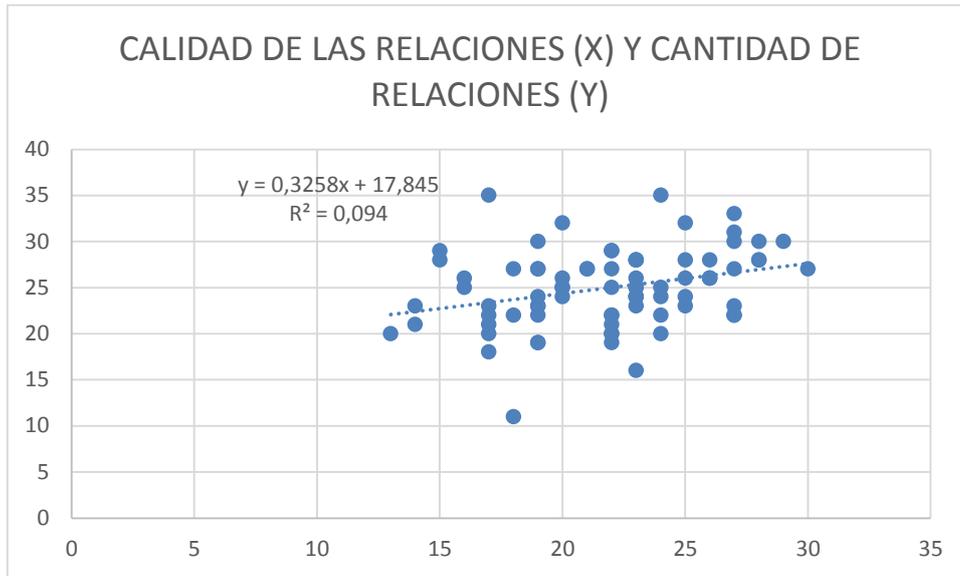
Elaboración propia, marzo 2019



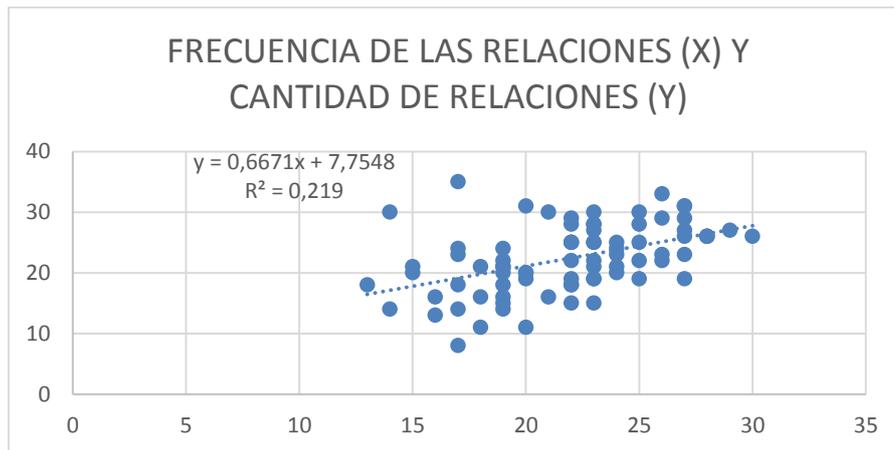
Elaboración propia, marzo 2019

En cuanto al nivel de frecuencia de las relaciones, para 5 de las personas que cumplen funciones como maestranza es alto, para 4 de ellos bajo y 6 lo valoran en grado moderado. Con respecto al personal administrativo, 4 de ellos lo consideran en grado moderado. 3 de las personas que cumplen tareas como personal de apoyo valoran en grado alto el nivel de frecuencia de las relaciones, para 4 es bajo y para 2 es moderado. Para 4 de los orientadores el nivel de frecuencia de las relaciones es valorado en grado alto, 2 en bajo y 13 en moderado. 2 de las personas que cumplen funciones como personal directivo valoran la frecuencia de las relaciones en grado alto, 1 en bajo y 2 en moderado. Y en cuanto a los profesionales, 5 de ellos valoran en grado alto la frecuencia de las relaciones, 3 en bajo y 19 en moderado.

### 5.3.30 Relación entre la calidad y cantidad de las relaciones



Elaboración propia, marzo 2019



Elaboración propia, marzo 2019

En ambas correlaciones, la correlación es casi inexistente y de tipo positiva.

### 5.3.31. Análisis de las correlaciones

El cuadro que se presenta a continuación muestra la relación positiva entre las correlaciones. Si bien todos los componentes muestran una relación positiva entre ellas, no se observan correlaciones de fuerza significativa. La que muestra mediana fuerza es eficacia y cultura organizativa e intereses y confianza muestra algo de fuerza.

Correlaciones	Correlación positiva					
	Mediana fuerza	Algo de fuerza	Escasa fuerza	Escasísima fuerza	Casi inexistente	Inexistente
Intereses y Confianza		x				
Eficacia y Cultura Organizativa	x					
Cooperación y Cultura Organizativa				x		
Entorno y Valores				x		
Confianza y Cultura Organizativa			x			
Cultura Organizativa e Intereses			x			
Compromiso y Participación					x	
Compromiso y Cooperación						x
Entorno y Valores			x			
Reciprocidad y Valores			x			
Entorno y Reciprocidad			x			
Frecuencia y Cantidad						x
Calidad y Cantidad						x

Elaboración propia, junio 2019

### 5.3.32. Formas de pensar y actuar en el trabajo

#### FORMAS DE PENSAR Y ACTUAR EN EL TRABAJO

Función	Valores					
	Ser honesto/a con las demás personas		Escuchar a las demás personas y saber dialogar		Confiar en los/las compañeros/as de trabajo	
	Nº	% (de n de c/función)	Nº	% (de n de c/función)	Nº	% (de n de c/función)
Administrativo	3	75	2	50	0	0
Apoyo	3	33	3	33	1	11
Maestranza	5	33	4	27	2	22
Orientador	7	37	7	37	2	11
Personal Directivo	3	60	1	20	2	40
Profesional	11	41	17	63	3	11
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>40,5</b>	<b>34</b>	<b>43</b>	<b>10</b>	<b>13</b>

Elaboración propia, marzo 2019

En cuanto a las formas de pensar y actuar en el trabajo, para el indicador ser honesto con las demás personas son el personal administrativo y el que se desempeña como personal directivo los que reúnen los porcentajes más altos de valoración. El 75% de los administrativos lo identifica como un valor; mientras que lo es para el 60% del personal directivo. También lo identifican como valor el 41% de los profesionales, el 37% del personal que se desempeña como orientador, el 33% del personal de apoyo y el 33% del de maestranza.

Escuchar a las demás personas y saber dialogar es considerado un valor para el 63% de los profesionales, para el 50% del personal administrativo, para el 33% del personal de apoyo, el 27% del personal de maestranza y para el 20% del personal directivo.

Confiar en los compañeros de trabajo es considerado como un valor por el 40% del personal directivo, el 22% del personal de maestranza, el 11% del personal de apoyo y el 11% del de orientadores. Y no es identificado como un valor para el personal que se desempeña como administrativos.

Función	Valores					
	Estar a disposición de las personas con responsabilidades directivas		Mantener una buena comunicación con los/as compañeros/as		Innovar constantemente	
	Nº	% (de n de c/función)	Nº	% (de n de c/función)	Nº	% (de n de c/función)
Administrativo	0	0	1	25	0	0
Apoyo	1	11	4	44	0	0
Maestranza	3	20	7	47	2	13
Orientador	4	21	9	47	8	42
Personal Directivo	0	0	3	60	2	40
Profesional	2	7	8	30	4	15
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>32</b>	<b>40,5</b>	<b>16</b>	<b>20</b>

Elaboración propia, marzo 2019

En cuanto a estar a disposición de las personas con responsabilidades directivas, el 21% de los orientadores, el 20% del personal de maestranza, el 11% del personal de apoyo y el 7% de los profesionales lo detectaron como un valor. Ninguno de los administrativos detectó este como un valor.

Con respecto a mantener una buena comunicación con los compañeros de trabajo, fue detectado como un valor por el 60% del personal directivo, el 47% de los orientadores y del personal de maestranza, el 44% del personal de apoyo, el 30% de los profesionales y el 25% de los administrativos.

Con relación a innovar constantemente, es considerado un valor por el 42% de los orientadores, el 40% del personal directivo, el 15% de los profesionales y el 13% del personal de maestranza. Ni el grupo de administrativos ni el de apoyo lo detectó como un valor.

Función	Valores					
	Tener mucha capacidad de trabajo		Ser flexible en la relación con los demás		Ser riguroso/a y serio/a en el respeto a las normas establecidas	
	Nº	% (de n de c/función)	Nº	% (de n de c/función)	Nº	% (de n de c/función)
Administrativo	4	100	1	25	4	100
Apoyo	5	55	4	44	5	33
Maestranza	9	60	8	53	7	13
Orientador	11	58	9	47	12	21
Personal Directivo	3	60	3	60	3	60
Profesional	13	48	16	59	18	19
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>56</b>	<b>41</b>	<b>40,5</b>	<b>49</b>	<b>18</b>

Elaboración propia, marzo 2019

En cuanto a tener mucha capacidad de trabajo, fue identificado como un valor por el 100% del personal administrativo, el 60% del personal directivo y del personal de maestranza, el 58% de los orientadores, el 55% del personal de apoyo y el 48% de los profesionales.

En cuanto a ser flexible en la relación con los demás, fue valorado positivamente por el 60% del personal directivo, el 59% de los profesionales, el 53% del personal que desempeña funciones como maestranza, el 47% de los orientadores, el 44% del personal de apoyo y el 25% de los administrativos.

Ser riguroso y serio en el respeto de las normas establecidas fue considerado como un valor por el 100% del personal administrativo, el 60% del personal directivo, el 33% del personal de apoyo, el 21% de los orientadores, el 19% de los profesionales y el 13% del personal de maestranza.

### 5.3.33. Valores

Función	Valores					
	Ordenar bien las cosas		Gestionar bien las crisis		Aceptar la pluralidad de formas de pensar, sentir y actuar	
	Nº	% (de n de c/función)	Nº	% (de n de c/función)	Nº	% (de n de c/función)
Administrativo	2	50	1	25	0	0
Apoyo	2	22	3	33	3	33
Maestranza	3	20	1	47	2	13
Orientador	2	10,5	3	16	4	21
Personal Directivo	1	20	1	20	0	0
Profesional	3	11	11	41	5	18,5
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>56</b>	<b>20</b>	<b>71</b>	<b>14</b>	<b>18</b>

Elaboración propia, marzo 2019

Ordenar bien las cosas es considerado como un valor por el 50% de los administrativos, el 22% del personal de apoyo, el 20% del personal directivo y de maestranza, el 11% de los profesionales y el 10,5% de los orientadores.

Gestionar bien las crisis es considerado un valor por el 47% del personal de maestranza, el 41% de los profesionales, el 33% del personal de apoyo, el 25% del personal administrativo, el 20% del personal directivo y el 16% de los orientadores.

Aceptar la pluralidad de formas de pensar, sentir y actuar es considerado un valor por el 33% del personal de apoyo, el 21% de los orientadores, el 18,5% de los profesionales y el 13% de maestranza. No ha sido considerado un valor ni por el personal directivo ni por el personal que cumple funciones como administrativo.

Función	Valores					
	Respetar la autoridad		Adoptar las decisiones de forma democrática		Ser líder y referente ante la sociedad	
	Nº	% (de n de c/función)	Nº	% (de n de c/función)	Nº	% (de n de c/función)
Administrativo	2	50	0	0	0	0
Apoyo	3	33	4	44	0	0
Maestranza	9	60	3	47	1	13
Orientador	4	21	8	16	0	21
Personal Directivo	3	60	3	60	0	0
Profesional	8	30	12	44	1	3
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>37</b>	<b>30</b>	<b>71</b>	<b>2</b>	<b>2,5</b>

Elaboración propia, marzo 2019

Respetar la autoridad es considerado un valor por el 60% del personal directivo y del personal de maestranza, el 50% del personal que cumple funciones como administrativo, el 33% del personal de apoyo, el 30% de los profesionales y el 21% de los orientadores.

Adoptar las decisiones de forma democrática es considerado un valor por el 60% del personal directivo, el 47% del personal de maestranza, el 44% de los profesionales y del personal de apoyo y el 16% de los orientadores. No es considerado un valor para las personas que desempeñan funciones como personal administrativo.

Ser líder y referente ante la sociedad es considerado un valor por el 21% de los orientadores, el 13% de los que se desempeñan como personal de maestranza y el 3% de los profesionales. No es considerado un valor ni por las personas que desempeñan funciones como personal administrativo ni para los que se desempeñan como personal de apoyo. Tampoco lo es para el personal directivo.

Función	Valores					
	Adoptar iniciativas en el desempeño de la función profesional		Esforzarse para conseguir los retos		Identificarse con el trabajo que uno/a realiza	
	Nº	% (de n de c/función)	Nº	% (de n de c/función)	Nº	% (de n de c/función)
Administrativo	2	50	3	75	0	0
Apoyo	6	67	3	33	3	33
Maestranza	4	27	1	7	2	13
Orientador	13	68	5	26	11	58
Personal Directivo	1	20	2	40	2	40
Profesional	13	48	4	15	20	74
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>49</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>38</b>	<b>48</b>

Elaboración propia, marzo 2019

Adoptar iniciativas en el desempeño de la función profesional es considerado un valor por el 68% de quienes cumplen funciones como orientadores, el 67% del personal de apoyo, el 50% del personal que se desempeña como personal administrativo, el 48% de los profesionales, el 27% de maestranza y el 20% del personal directivo.

Esforzarse por conseguir los retos es considerado un valor por el 75% del personal administrativo, el 40% del personal directivo, el 33% del personal de apoyo, el 26% de los orientadores, el 15% de los profesionales y el 7% del personal que se desempeña como maestranza.

Identificarse con el trabajo que uno realiza es considerado un valor por el 74% de los profesionales, el 58% de los orientadores, el 40% del personal directivo, el 33% del personal de apoyo y el 13% del personal de maestranza. Pero no es considerado como un valor por quienes se desempeñan como personal administrativo.

Función	Valores					
	Tener muchos conocimientos		Sentirse seguro/a en el trabajo		Ser responsable en el trabajo	
	Nº	% (de n de c/función)	Nº	% (de n de c/función)	Nº	% (de n de c/función)
Administrativo	0	0	2	50	3	75
Apoyo	1	11	2	22	8	89
Maestranza	0	0	10	67	12	80
Orientador	2	10,5	8	42	11	58
Personal Directivo	1	20	1	20	4	80
Profesional	2	7	5	19	23	85
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>28</b>	<b>35</b>	<b>61</b>	<b>77</b>

Elaboración propia, marzo 2019

Tener muchos conocimientos es considerado un valor por el 20% del personal directivo, el 11% del personal de apoyo, el 10,5% de los orientadores y el 7% de los profesionales. No es considerado un valor ni por los administrativos ni por quienes desempeñan tareas como personal de maestranza

Sentirse seguro en el trabajo es un valor para el 67% de quienes desempeñan funciones como personal de maestranza, para el 50% de quienes desempeñan funciones como personal administrativo, para el 42% de los orientadores, el 22% del personal de apoyo, el 20% del personal directivo y para el 19% de los profesionales.

Ser responsable en el trabajo es considerado un valor por el 89% del personal de apoyo, el 85% de los profesionales, el 80% del personal directivo y de maestranza, el 75% de los administrativos y el 58% de los orientadores.

### 5.3.34. Funciones y valores

El siguiente cuadro sintetiza los valores considerados con mayor fuerza según la función que cumplen en la organización.

Función	Valores considerados relevantes por función	Consideraciones
Maestranza	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sentirse seguro en el trabajo</li> <li>✓ Gestionar bien las crisis</li> </ul>	Habitualmente, el personal de maestranza, en relación con su función dentro de la organización, se ve expuesto a riesgos de trabajo, tales como accidentes en la cocina o en las tareas de mantenimiento e incluso durante las tareas de limpieza. En tal sentido, es condición de calidad cumplir con las normativas de seguridad e higiene y es comprensible que para este

		personal sentirse seguro sea un valor.
Orientadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estar a disposición de las personas con responsabilidades directivas</li> <li>✓ Innovar constantemente</li> <li>✓ Ser líderes y referentes ante la sociedad</li> <li>✓ Adoptar iniciativas en el desempeño de la función profesional</li> </ul>	El equipo que cumple funciones como orientadores suele caracterizarse por ser el recurso humano más joven dentro de la organización, impresiona que este grupo considera un valor la innovación, el liderazgo. En tal sentido, podría ser un apoyo para impulsar los cambios dentro de la organización.
Personal Directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser honesto con los demás</li> <li>✓ Confiar en los compañeros de trabajo</li> <li>✓ Ser flexible en la relación con los demás</li> <li>✓ Buena comunicación con los compañeros de trabajo</li> <li>✓ Tener muchos conocimientos</li> <li>✓ Esforzarse por conseguir los retos</li> <li>✓ Adoptar las decisiones de forma democrática</li> <li>✓ Respetar la autoridad</li> </ul>	Impresiona que el personal directivo está comprometido con los valores para la gestión de calidad. Forma parte de sus valores el trabajo en equipo. Es importante considerar la confianza en tanto un componente de relevancia para la construcción del capital social. Así como también el consenso.
Profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escuchar a los demás y saber dialogar</li> <li>✓ Identificarse con el trabajo que uno realiza</li> </ul>	El diálogo es una condición relevante en el trabajo en equipo, para la búsqueda de consensos y para la construcción de capital social. En relación con identificarse con el trabajo, remite a la importancia de tener vocación por la función que desarrollan.
Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mucha capacidad de trabajo</li> <li>✓ Ser honesto con los demás</li> <li>✓ Ordenar bien las cosas</li> </ul>	Por la función que desempeñan, son valores que hacen a su tarea.
Personal de Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser responsable en el trabajo</li> <li>✓ Ser riguroso y serio en el respeto de las normas establecidas</li> <li>✓ Aceptar la pluralidad de formas de pensar, sentir y actuar</li> <li>✓ Ser responsable en el trabajo</li> </ul>	Cuidado y seguridad hacia las personas con discapacidad es un valor de relevancia. En este personal confluyen las múltiples miradas de la organización, tener apertura constituye un valor relevante para la construcción de procesos de calidad.

### 5.3.35. Consideraciones a partir del análisis de los cuestionarios

Se decide confeccionar un cuadro para la mejor visualización de los conceptos de capital social, reflejados en los diversos componentes sobre los que indagó el cuestionario, los resultados y consideraciones que surgen de su análisis y las conclusiones a las que se arriban.

<b>Componentes del capital social</b>	<b>Grado de percepción de las organizaciones</b>	<b>Consideraciones</b>
<p><b>Nivel de intereses y preocupaciones en el trabajo</b> caracterizado por la percepción que tiene acerca de las personas implicadas en la organización, el conocimiento de las organizaciones relacionadas con la misma, el acceso a la información, la credibilidad de la que goza la persona responsable de la trasmisión de la información, el conocimiento que cada uno tiene para abordar con éxito la tarea que desempeña, el grado de capacitación, la valoración respecto a la comunicación entre los miembros de la organización, el interés por conocer a las personas con las que cada uno se relaciona y que se vincula a partir del trabajo que desempeña dentro y fuera de la organización.</p>	<p>Alto</p>	<p>Los que se desempeñan como personal administrativo son quienes muestran tener el grado más alto en la percepción respecto al indicador intereses y preocupaciones en el trabajo. Mientras que el personal de apoyo se encuentra en el extremo opuesto. Esto podría dar cuenta del tipo de función, donde el primero se vincula fluidamente tanto hacia dentro de la organización como con otras organizaciones, y esto como fruto de sus funciones. En cambio, podríamos pensar que el personal de apoyo, debido a su rol y funciones, concentra gran parte de su tarea en la atención directa a la persona con discapacidad. De esta manera, los intercambios se ven más restringidos y, sobretodo, los intercambios con otras organizaciones.</p>

<p><b>Nivel de confianza</b>          Con relación al nivel de confianza, este indicador refleja la valoración respecto de la confianza en el proyecto, en las personas responsables con y sin cargo directivo de la organización, y la confianza en las organizaciones relacionadas con la organización.</p>	<p>Alto</p>	<p>Se colorea este indicador por la importancia que cumple este componente para la construcción de capital social. Son el personal administrativo y el personal directivo quienes muestran una percepción en grado más alto acerca del nivel de confianza. Los orientadores muestran también un alto nivel de confianza. Dadas las funciones que desarrollan los orientadores dentro de una organización de discapacidad, resulta significativo y relevante para la construcción de capital social que evidencien un alto grado de confianza en el proyecto y en los líderes. Los orientadores se insertan diariamente en el dispositivo durante toda la jornada y brindan apoyo en el proceso de rehabilitación de la persona con discapacidad. En el extremo opuesto, se encuentra el personal de maestranza. Cabe la pregunta de si la razón de encontrarse en el extremo opuesto podría ser por ser el sector con mayor desconocimiento del proyecto y quizás con menor contacto con el personal directivo.</p>
---	-------------	---

<p><b>Nivel de cultura organizativa</b>          La cultura organizativa se mide a través de indicadores tales como la conciencia de equipo, la mirada respecto a la cohesión de la organización, la orientación hacia el cumplimiento de los logros y objetivos organizacionales. Asimismo, este indicador evalúa la coordinación de la organización para alcanzar sus objetivos y logros.</p>	<p>Alto</p>	<p>En este componente, son los administrativos quienes tienen el grado más alto de percepción sobre el nivel de cultura organizativa. Mientras que en el otro extremo se encuentra el personal de apoyo. Se abre la siguiente pregunta: si bien el personal de apoyo muestra un alto grado de cultura organizativa, son los que la perciben con menor intensidad. En tal sentido, será necesario desarrollar como objetivo estratégico buscar la cohesión, coordinar objetivos y metas de logro, fomentando el trabajo en equipo.</p>
<p><b>Nivel Eficacia</b>          La eficacia se mide a través de indicadores tales como el cumplimiento de los objetivos establecidos, la percepción del grado de efectividad de la organización y respecto de la efectividad de los profesionales que constituyen la organización.</p>	<p>Alto</p>	<p>En este componente también son los administrativos quienes tienen una percepción alta del nivel de eficacia de la organización. Los profesionales son quienes la perciben en el nivel más bajo. La percepción de los profesionales respecto al nivel de eficacia abre preguntas sobre cuáles son sus expectativas respecto al cumplimiento de objetivos de la organización y respecto a su propia efectividad. ¿Circula algo de frustración respecto al cumplimiento de logros? ¿Qué significa eficacia para este sector?</p>

<p><b>Nivel de cooperación</b></p> <p>El nivel de cooperación se mide por indicadores tales como la disponibilidad para cooperar con el resto de las personas de la organización y con otras organizaciones, la creencia en que la cooperación es un integrante importante para mejorar la competitividad, la valoración respecto a en qué medida la estructura organizativa favorece la cooperación entre los integrantes de la organización y si promueve la cooperación con las organizaciones relacionadas.</p>	<p>Moderado</p>	<p>El nivel de cooperación es también un componente relevante para la construcción de capital social. El nivel de cooperación es percibido en grado moderado, lo que puede reflejar la necesidad de trabajar sobre este indicador en estas organizaciones. Los que se desempeñan como personal administrativo son quienes lideran esta percepción, con la percepción en grado moderada más alta. Esta percepción puede estar alimentada por la función que cumplen y las interacciones que a partir de ella desarrollan con los diferentes actores. Mientras que el personal de apoyo se encuentra en el extremo opuesto. Se abre la pregunta de si el personal de apoyo requiere un trabajo en particular que favorezca las interacciones con otros miembros de la organización.</p>
<p><b>Nivel de participación</b></p> <p>El nivel de participación se evalúa por indicadores tales como la intensidad de participación en la organización, con una participación de parte de los responsables con y sin cargo directivo más allá de lo exigido y con una intensidad de participación. Con la identificación con la organización tanto de los responsables con y sin cargo directivo. Si la organización favorece o no la implicación y si las relaciones entre los agentes implicados son frecuentes.</p>	<p>Moderado</p>	<p>Son quienes cumplen funciones como personal directivo quienes muestran en nivel más alto el nivel de participación. En el otro extremo se encuentran quienes cumplen funciones como personal de maestranza. Es esperable que el personal directivo lidere el grado de participación, pero la percepción en grado moderado hace pensar que este grupo considera que podría aumentar su nivel de participación, o que a</p>

		<p>través de esta percepción no está satisfecho con el grado de participación. Impresiona que es preciso trabajar con el sector de maestranza para elevar el nivel de participación.</p>
<p><b>Nivel de compromiso</b> El nivel de compromiso está representado por indicadores tales como la percepción del compromiso con la empresa, con el sentimiento como propios de los problemas de la misma, el orgullo de trabajar en la empresa, la percepción respecto a cómo la empresa valora el ir más allá de las obligaciones contractuales. El compromiso social con la comunidad. Sentir como propios los problemas de la comunidad. El orgullo respecto a formar parte de la comunidad. Pensar más en los demás que en uno mismo. La solidaridad hacia los que están en peores condiciones que las propias. La participación a través de manifestaciones solidarias y de cooperación. La participación en situaciones de emergencia, catástrofe y en actividades religiosas.</p>	<p>Moderado</p>	<p>Es el personal directivo quien muestra mayor nivel de compromiso. En cambio, es el personal administrativo el que muestra menor intensidad en el grado del nivel de compromiso. Es importante que los líderes sientan compromiso con la organización. Revela líderes empáticos.</p>
<p><b>Nivel de valores, actitudes y conductas personales</b> El nivel de valores, actitudes y conductas personales está representado por indicadores tales como la autopercepción respecto a la consideración la representación respecto de ser un buen comunicador, la capacidad para trabajar en equipo, la capacidad para afrontar problemas con compañeros de trabajo. La preferencia de trabajar en equipo o en soledad. La valoración respecto de ser una persona responsable, la capacidad de escucha, de iniciativa, de decisión, la capacidad de organización, de comprender y de actuar en contextos complejos. La relación de confianza que se establece con los compañeros de trabajo. La disposición hacia el trabajo, el gusto por la cooperación con otros y por tener una relación de cooperación con ellos. El placer por el trabajo bien hecho. La capacidad para intermediar ante los conflictos que surgen, el gusto por afrontar los desafíos en el trabajo. El gusto o no por las funciones de conducción. La capacidad de diálogo, la defensa de la organización, el planteamiento de proyectos, la capacidad de asociatividad para resolver problemas de trabajo. El esfuerzo por mejorar las cosas. El gusto por confiar en la gente. El gusto por el trabajo a tal punto de poder quedarse fuera del horario para concluirlo. Cómo impactan las situaciones de incertidumbre. El hacer que los padres se sientan orgullosos como una de las principales metas en la vida. La capacidad de diálogo, si solo se coopera con las personas que despiertan interés. La defensa hacia los compañeros de trabajo. La valoración respecto al resultado final de las tareas que se realizan. Respecto a la actitud de consultar las cosas antes de ejecutar. El respeto por las normas y procedimientos de trabajo. La intensidad del trabajo más allá del acuerdo o no con las decisiones adoptadas. El esfuerzo constante para mejorar las cosas. Cómo influyen las situaciones sociopolíticas, con familiares y con amigos en el rendimiento laboral.</p>	<p>Moderado</p>	<p>Este indicador es liderado por los orientadores y en el otro extremo el personal de apoyo. Se observa una autovaloración positiva de parte de los orientadores, representado por el grupo etario que en su mayoría son los más jóvenes de estas organizaciones. Podría tener relación con sus competencias para asociarse, para defender sus ideales. Y ser un indicador para trabajar como meta de construcción de capital social en la organización.</p>

<p><b>Nivel de entorno</b> El indicador entorno evalúa el nivel de bienestar, de confianza social, de estabilidad política, de infraestructura, de formación, de la red social y de seguridad ciudadana del entorno en el que se trabaja y en el que se vive.</p>	<p>Moderado</p>	<p>Todos los que se desempeñan como personal administrativo lo valoran en grado moderado. Aquellos que cumplen funciones como personal de maestranza son quienes tienen una percepción de grado más bajo. Cabe la pregunta acerca de por qué este sector es el que tiene esta percepción y cómo son los entornos en los que se mueve.</p>
<p><b>Nivel de reciprocidad</b> La reciprocidad está reflejada por valores tales como la motivación para el desempeño profesional, si la organización aporta madurez y desarrollo personal, el sentimiento de que la organización mejora el nivel de vida, aporta nuevas amistades, ofrece la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades y destrezas, da sentido a la vida, aporta una serie de valores éticos, aporta la posibilidad de mostrar una mayor sensibilidad y solidaridad con las personas más desfavorecidas, da confianza en uno mismo/a, da la posibilidad de identificarse con la profesión, ofrece seguridad y si aporta la posibilidad de establecer relaciones sociales.</p>	<p>Moderado</p>	<p>Este es otro ingrediente muy importante para la construcción de capital social. Componente relacional del capital social. Son los profesionales quienes tienen el mayor grado de nivel de reciprocidad. Es decir, se trataría de un grupo que se muestra motivado, que siente que a través de su desempeño profesional se desarrolla. En el extremo opuesto están quienes se desempeñan como personal directivo. Que el equipo directivo se encuentre en el extremo que experimenta menor nivel de reciprocidad abre preguntas respecto al sentimiento de desarrollo personal y profesional con relación a la función que desarrollan en la organización.</p>
<p><b>Nivel de cantidad de relaciones</b> Hace referencia al número de personas con o sin responsabilidad y cargo directivo con las que se relacionan, el número de personas sin responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones relacionadas con la institución, de familiares directos (por directos se contemplan padres, hijos, hermanos, parejas), de amigos y de personas pertenecientes a grupos, a asociaciones y</p>	<p>Alto</p>	<p>Este componente es liderado por el personal directivo y en el otro extremo por quienes se desempeñan como personal de apoyo.</p>

clubes con las que se relaciona habitualmente.		
<p><b>Nivel de calidad de las relaciones</b></p> <p>El nivel de calidad de las relaciones hace referencia al grado de confianza con las personas que tienen o no un cargo de responsabilidad y cargo directivo de la organización, con las personas con o sin un cargo de responsabilidad y cargo directivo de organizaciones relacionadas con la institución, con familiares directos, con amigos y con las personas pertenecientes a grupos, asociaciones y clubes con las que se relaciona.</p>	Moderado	Este componente es liderado por el personal directivo.
<p><b>Nivel de frecuencia</b></p> <p>El nivel de frecuencia hace referencia a la frecuencia de las relaciones personales con los individuos con o sin cargo directivo de responsabilidad y cargo directivo de la organización; con personas con o sin responsabilidad y cargo directivo de las instituciones relacionadas con la organización; con familiares directos, es decir, padres, hijos, parejas, hermanos; con amigos, y con individuos pertenecientes a grupos, asociaciones y clubes con los que se relaciona.</p>	Moderado	Lideran este componente el personal directivo y el personal administrativo. En el otro extremo, los profesionales.

Elaboración propia, junio 2019

### 5.3.36. Resultado según la escala ordinal

Dado que el Manual de Autoevaluación del Capital Social en las organizaciones no presenta un resultado final para el corte final de las dimensiones de la variable con la matriz de las variables señaladas, se construirá una escala ordinal de tres categorías.

PUNTAJE FINAL CAPITAL SOCIAL	
ALTO	539 A 690
MEDIO	339 A 538
BAJO	138 A 338

Sumando los valores altos de cada una de las dimensiones de capital social, suman un puntaje total de 469 puntos, por lo tanto, el puntaje final de capital social se encuentra en el valor medio.

## 6. Conclusiones

El propósito de la tesis ha sido explorar la interrelación entre el capital social y los procesos de gestión de calidad de las organizaciones que prestan servicio a las personas con discapacidad de la provincia de Buenos Aires y que, cumpliendo el piso de calidad que marca la normativa, han dado un paso más implementando procesos de gestión de calidad o encaminándose a hacerlo. Además, se buscó evaluar este vínculo y su potencialidad para que dichos procesos sean sustentables.

Los resultados de este estudio arrojan que las organizaciones estudiadas cuentan con un capital social que se encuentra en un valor medio. Este valor guardaría relación con los pasos dados en materia de avances en la implementación de los procesos de gestión de calidad, puesto que uno y otro se retroalimentan. En la medida que el capital social crea las condiciones para la gestión de calidad, el compromiso por la

calidad construye capital social (Litmanovich, 2012). Por tal motivo, se infiere que la relación existente entre la implementación de los procesos de gestión de calidad y la construcción de capital social en las organizaciones que prestan servicio a las personas con discapacidad son recíprocas.

Desarrollar el capital social en estas organizaciones es relevante, en tanto une y consolida lo que la organización ha sido desde su concepción con los aprendizajes que ha ido construyendo. El capital social es el motor que pone en movimiento la calidad, generando entusiasmo y dinamismo en el recurso humano, factor clave para el desarrollo de la calidad, como dice uno de los referentes entrevistados.

En las organizaciones de salud los premios a la calidad resultan un estímulo para compartir proyectos y aprendizaje. En tal sentido, se abre la pregunta respecto a ¿cuáles son los incentivos que estimularían a las organizaciones que prestan servicio a las personas con discapacidad para dar un paso más del piso de calidad determinado por la normativa y emprender procesos de gestión de calidad?

El estudio arroja que en estas organizaciones la confianza, ingrediente de importancia para la construcción de capital social, se encuentra en grado alto. Aparece como un valor para el equipo directivo, “confiar en los compañeros de trabajo”. Es un elemento esencial para generar los vínculos horizontales, para armar los equipos de trabajo. La confianza se basa en el apoyo y en el liderazgo que ejercen los referentes institucionales, donde los líderes cumplen un rol relevante para impulsar el desarrollo de los valores para construir capital social.

También es preciso promover la confianza interpersonal, la asociatividad para sumar sinergias, los valores por el respeto de los derechos y de la dignidad de la persona con discapacidad. Crear ámbitos y estructuras de trabajo en equipo, generando, de esta manera, un entorno favorable para el aprendizaje.

En estas organizaciones el componente cooperación alcanza un valor medio, lo que hace reflexionar acerca de la necesidad de reforzarla, puesto que se trata de un ingrediente relevante para que la gestión de calidad sea exitosa. En tal sentido, es preciso que estas organizaciones continúen trabajando sobre la comunicación y la circulación de la información para resolver eficientemente los problemas. Resolver las quejas, los desvíos, utilizando estrategias, con una participación activa de los líderes, ya que el trabajo debe ser coordinado para que la calidad funcione. La cooperación, como otro de los componentes relevantes del capital social, transforma la actitud de confrontar hacia la idea de construir juntos. En tal sentido, es preciso promover la asociatividad para alcanzar el logro de metas comunes.

Los líderes de estas organizaciones muestran a través de sus respuestas que sus valores son la honestidad con los demás, la confianza en los compañeros de trabajo, la flexibilidad en la relación con los otros, la buena comunicación, el tener muchos conocimientos, esforzarse por conseguir los retos, adoptar las decisiones de forma democrática y respetar la autoridad. Deben ser impulsores de la confianza en sus equipos de trabajo, generar entusiasmo a participar y a cooperar. Deben fomentar la asociación para mejorar los procesos. Destacar los resultados del equipo, ya que a mayores resultados, mayor asociatividad y reciprocidad, que desencadene *feedback*.

Una de las organizaciones hace referencia a los “supervisores de cada área”, resultando clave motivar su participación, colaboración y compromiso para que las áreas funcionen en la mejora continua. Así, los líderes deben detectar en sus equipos aquellas figuras capaces de comprometerse para liderar procesos. La figura de los

orientadores muestra como valor estar a disposición de las personas con responsabilidades directivas, también forman parte de sus valores la innovación y las iniciativas en el desempeño de la función profesional. En tal sentido, mostrarían empatía y podrían ser en donde apoyarse para implementar cambios y procesos innovadores.

Una de las organizaciones, con los cursos de capacitación al personal de apoyo sostenidos por dos periodos para llegar a formar a todos los turnos, ha jerarquizado a este personal, logrando un mayor reconocimiento por parte de la organización y de la comunidad.

El capital social genera vínculos solidarios, estas organizaciones deben encaminar sus esfuerzos hacia la profundización del trabajo en equipo para poder reforzar la cooperación entre los participantes. El trabajo mancomunado transmite confianza, produce identidad y orgullo de pertenecer, promueve la necesidad de mostrar los logros, valores que no aparecieron en las entrevistas. En cuanto a los valores y actitudes que buscan en las personas de la organización, señalan valores que contribuyen a generar capital social (honestidad, compromiso, responsabilidad, que no genere conflicto).

Es necesario que los actores se constituyan en redes para lograr la calidad en la atención de la persona con discapacidad y lograr la mejora continua a través del fortalecimiento de lazos y el reconocimiento mutuo entre los integrantes. En tal sentido, es preciso fomentar la reciprocidad.

Describen como una de las principales causas de egreso el ausentismo y no responder a las características del puesto de trabajo. Se sugiere escribir las normas y los procedimientos como forma para legitimar el accionar y como manera de reclamo ante el incumplimiento.

Del análisis de las palabras de los referentes institucionales surge que la cultura de la organización marca la cultura del trabajo y del compromiso, "lo que se respira", dice uno de ellos. En cuanto a los valores, los referentes de las organizaciones hacen mención a la cultura de trabajo y al compromiso, ponen en el centro a la persona con discapacidad con el objetivo de brindar una buena atención. También hacen referencia a la limpieza de la institución, esta forma parte de la cultura de la seguridad que debe tener una organización que trabaja en procesos de gestión de calidad. La limpieza, en tanto forma parte de la cultura de seguridad de la organización, no es un tema menor: hace a la prevención de accidentes y lesiones que se suelen ocasionar en la falta de orden y de limpieza. El desorden ocasiona tropiezos, resbalones, caídas, entre otros posibles accidentes. La falta de higiene transforma a la organización en un sitio potencialmente peligroso y desagradable que incide de forma negativa en el comportamiento de las personas que trabajan. El compromiso por el orden y la limpieza es un paso que debe dar cualquier organización en su proceso de mejora, para aumentar la producción y obtener un entorno seguro y agradable. El mantenimiento del orden y limpieza solo se puede sustentar en el compromiso de cada uno de los trabajadores. Si no hay una colaboración y atención permanente de todos los implicados, es imposible lograr resultados positivos.

Una de las organizaciones hizo hincapié en la horizontalidad en la gestión, la toma de decisiones de diferentes equipos, donde los actores se identifican, participan y se adueñan. Es necesario buscar una estructura con base en procesos más que a estructura piramidal. Es preciso detectar a los líderes y formarlos para que creen mapas de procesos. Generar la mejora continua de la mano del aprendizaje, implantar

planes de capacitación, participación en congresos. Uno de los referentes dice que las acciones que impulsan los procesos de calidad son “las buenas prácticas compartidas”.

En las organizaciones que nacieron en modelos más tradicionales, se observa un compromiso de los líderes por trabajar en el cambio de la cultura. Quizás haya aún que movilizar más a los actores a poner en práctica los valores éticos y contagiar entusiasmo para hacer las cosas bien.

Las organizaciones que prestan servicio a las personas con discapacidad que han sido seleccionadas para el presente estudio muestran intentos por organizar su gestión en torno a los valores de los nuevos paradigmas. Si bien no hacen mención a la Convención de manera directa, todos aluden a los derechos de las personas con discapacidad.

En tanto que en estas organizaciones el capital social vehiculiza el aprendizaje, es posible realizar avances en la gestión de calidad generando un entorno favorable al aprendizaje. En un proceso de educación permanente, los participantes interactúan para generar un ambiente propicio para el cambio. Existe una relación entre mejora continua y aprendizaje. La mejora continua es el motor de los procesos de implementación de la gestión de calidad en torno a organizaciones que aprenden y empresas creadoras de conocimiento.

Cuentan con un potencial humano para desarrollar su capital social y, en tal sentido, siendo procesos recíprocos, es posible que en la medida que crezca se desarrolle también la gestión de calidad. La variable antigüedad permite pensar que favorece la consolidación del equipo, con el objetivo de afianzar algunos componentes claves para la producción de procesos de calidad como el compromiso, el liderazgo responsable y el desarrollo de las habilidades necesarias para conseguir los resultados esperados. Y para la producción de estos procesos es imprescindible la participación activa de todos los miembros de la organización.

El concepto de clima laboral tiene que ver con la eficacia en término de productos y hace también al desarrollo del potencial humano que sostiene a la organización y la hace rutinaria o innovadora. En el plano de lo humano, porque hace a la calidad de vida y al grado de satisfacción de los individuos en el trabajo. En el plano de la organización, porque influye en el desempeño y en las posibilidades de cumplir con las metas. Es deseable fortalecer las acciones para un clima laboral que aliente los proyectos a largo plazo. En este sentido, deberían afianzar el capital social con el que cuentan para avanzar en la implementación de procesos de calidad. En las organizaciones que suman la gestión de calidad, se promueve la confianza con intercambio de información, con diálogo permanente, comunicando los resultados que motiven, con transparencia en la gestión, creando una estructura con persistente presencia. La constitución de grupos de trabajo que constituyan redes de comunicación interna garantiza legitimidad en la institucionalización de políticas y de las autoridades que las quieren implementar, evita el desgaste de energías que implicaría estar a la defensiva por la desconfianza, abre el camino a la innovación.

En cuanto a la valoración sobre la seguridad que aparece por parte del equipo que cumple funciones como maestranza, se sugiere la redacción de normas y procesamientos consensuados en pos de favorecer la seguridad, las acciones repetitivas en el largo plazo generan confianza.

Impresiona que las organizaciones deban generar acciones para lograr una mayor inclusión y participación del personal no profesional en el proyecto institucional, esto

es, hacerlos parte, comunicarles las metas e imbuirlos de su importancia para que la calidad funcione. La inclusión de quienes cumplen funciones de maestranza (personal de cocina, lavadero, mantenimiento) incide en los procesos de gestión de calidad, contribuye para ganar competitividad en todos los sectores de la organización.

En cuanto al personal de apoyo y el tipo de tarea que desempeñan, tanto en relación a la variable edad como la sobrecarga de tareas vinculadas a la función son factores a considerar. Es preciso desarrollar acciones para evitar las lesiones. Para ello, protocolizar las tareas, cumplir estrictamente con las normas de seguridad, evaluar roles y rotar las tareas son de importancia.

Ninguna de las organizaciones hizo referencia a su participación en congresos o a la realización de ateneos. En tal sentido, es preciso fomentar la producción escrita del saber para que el mismo circule. Generar asociatividad y eficiencia promoviendo el compartir experiencias en forma sistemática, donde se muestren los progresos, donde los indicadores confeccionados puedan ser tomados por otras áreas. Las organizaciones que implementan gestión de calidad generan un entorno favorable para el aprendizaje, aprenden y generan conocimiento. Aprendizaje y mejora continua van de la mano. En estas organizaciones es preciso que avancen en la construcción de normas, procedimientos, indicadores.

Es necesario avanzar en los logros en la comunicación, la mejora continua y la persistencia de los líderes por desarrollar confianza.

¿La actual situación que atraviesa el sistema hace peligrar la sustentabilidad de las organizaciones? No cabe duda de que, frente a la incertidumbre, el capital social es un recurso de competitividad y de fortaleza para estas organizaciones.

## **7. Discusión – Propuestas**

Retomando las ideas iniciales que han guiado este trabajo, la calidad de vida y la calidad de los servicios son conceptos que en este siglo ocupan un lugar destacado en el abordaje de las personas con discapacidad.

En nuestro país, las organizaciones que prestan servicio a las personas con discapacidad no han alcanzado aún los avances en materia de implementación de programas o procesos de gestión de calidad, como lo han logrado las organizaciones de salud. El presente trabajo aspira a abrir preguntas para avanzar en este sentido.

Con el impacto de la Convención de los Derechos de las Personas con Discapacidad (Ley N° 26.378, 2007), las organizaciones deben interrogarse acerca de sus prácticas, enfocando sus intervenciones hacia una gestión de calidad que apunte a la satisfacción de necesidades y el respeto de los derechos de los usuarios. En tal sentido, es fundamental la participación de las personas y del personal que interviene para la búsqueda permanente de servicios de calidad creciente. Así como también, la generación en redes de aprendizaje en gestión de calidad, lo que implica compartir experiencias y, de este modo, acortar caminos para lograr mejores resultados.

En este tipo de organizaciones confluyen diferentes miradas, el desafío es amalgamar objetivos en función de la búsqueda de servicios de calidad. Una de las propuestas es generar espacios de reflexión y de formación permanente. Es preciso avanzar en protocolos de actuaciones y escribir los procesos.

Estas organizaciones, que han mostrado un compromiso con la gestión de calidad, dando un paso más allá del piso que exige la normativa implementando procesos de gestión de calidad, podrían organizar programas de mejora del capital humano y social que incluya la formación, en miras de tener como meta la administración de recursos humanos de alta competitividad y calidad. Para esto, tendrán que preguntarse cómo encarar esta tarea.

Se podría alentar a los procesos de inducción del recurso humano al ingreso y a protocolizar las distintas funciones dentro de la organización. Así como también, contemplar las medidas para fortalecer la seguridad e higiene.

Asimismo, fortalecer las redes, incentivando el intercambio de las buenas prácticas con otras organizaciones.

Finalmente, queda pendiente entrevistar a las segundas y terceras líneas para profundizar en las apreciaciones acerca de cómo avanzar en la construcción del capital social. Se abre la pregunta, que no ha surgido a lo largo del trabajo, acerca de la circulación del poder dentro de estas organizaciones y su incidencia para la construcción del capital social.

## 8. Bibliografía

Acuña, C. H. y Bulit Goñi, L. G. (Compiladores). (2010). *Políticas sobre la Discapacidad en la Argentina. El desafío de hacer realidad los derechos*. Madrid, España: [s.n]. 382.

Auer, P. y Cazes, S. (Ed). 2003. *Employment stability in an age of flexibility: Evidence from industrialized countries*. Geneva, International Labour Office.

Azevedo De, A. y Korycan, T. (1999). La gestión de calidad en los servicios de salud. En *Transformar las organizaciones de salud por la calidad*. Santiago, Chile: Parnassah. 343.

Barney, J. B. (1986). Types of Competition and the theory of Strategy: Towards an Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 11(4), 791-800.

Barriga, O. y Henríquez, G. (2007). La relación unidad de análisis–unidad de observación: una ampliación de la noción de la matriz de datos propuesta por Samaja. *VII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <http://cdsa.academica.org/000-106/395.pdf>

Bertran, R., Hirrs, A., Kalbermatter, G., Munch. T., Sosa, H. y Vega, H. (2002). *Modelos de excelencia en la Gestión. Un análisis comparativo*. Colección Documentos de trabajo. Buenos Aires, Argentina: Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales. 198.

Bianconi, Z. y colaboradores. (2007). *Calidad en salud. Diez años de experiencia en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires, Argentina: Publicación del Ministerio de Salud Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires con el apoyo de la Organización Panamericana de la Salud (OPS). 190.

Bolino, M. C. y Turnley, W.H.; Bloodwood, J.M. (2002). Citizen Behavior and The Creation of Social Capital in Organization. *Academy of Management Review*, 22(4), 505-522.

Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. En J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and research in the Sociology of Education*. Nueva York, Estados Unidos: Greenwald Press.

Carpenter, J. (2002). Measuring Social Capital: Adding Field Experimental Methods to the Analytical Toolbox. En J. Isham; T. Kelly; S. Ramaswamy y F.C. Dirks (Ed.), *Social Capital and Economic Development: Well Being in Developing Countries*. Cелtenham y Northampton, Reino Unido: Edward Elgar Pub.

Cazes, S. y Tonin, M. (2010). Employment Protection Legislation and job stability: A European Cross-country Analysis. *International Labour Review*, 149(3), 261-285.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá, Colombia: Ediciones Mc Graw-Hill Interamericana. 699.

Coleman, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos: Harvard University Press.

Conte, C. (2012). *Sistema Único de Prestaciones Básicas para Personas con Discapacidad: Juego Político y Toma de Decisiones* (tesis de doctorado). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Buenos Aires, Argentina.

Davenport, T.H. y Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organisations manage what they know*. Boston, MA, Estados Unidos: Harvard Business School Press.

Decreto 762 (1997).

Díaz, C. (2016). *La Gestión Clínica. Como vencer el despotismo ilustrado y los resabios del iluminismo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones ISALUD. 485.

Durston, J. (2000). *Que es capital social comunitario*. CEPAL - Serie Políticas Sociales, Nº 38. Santiago de Chile, Chile.

Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la Organización sustentable*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica. 424.

Fine, B. (2001). *Social Capital Theory. Political Economy and Social science at the turn of the Millenium*. Londres, Reino Unido: Routledge.

Fisher, S.R. y While, M. A. (2000). Downsizing in a Learning Organization: Are there Hidden Costs? *Academy of Management Review*, 25(1), 244-251.

Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. En Villa, A. (coord.). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Bilbao, España: ICE, U. de Deusto. pp. 73-135.

Galaso Reca, P. (2011). *Capital Social y Desarrollo Económico. Un estudio de las redes de innovación en España* (tesis de doctorado). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Estructura Económica y Economía del Desarrollo de la Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.

Ghoshal, S. y Nohria, N. (1993). Horses for Courses: Organizational Forces for Multinational Corporations. *Sloan Management Review*, 14, 23-46.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 3.

Gualavisi, M. y Oliveri, M.L. (s.f.). *Antigüedad en el empleo y Rotación laboral en américa latina*. *División de Mercados laborales y seguridad social*. [s.n]

Guiso, L., Sapienza, P. y Zingales, L. (2000). The Role of Social Capital in Financial development. *NBER Working Paper Series 7563*, National Bureau of Economic Research.

Hanifan, L.J. (1916). El Centro Comunitario Escolar Rural. *Anales de la Academia Americana de Ciencias Políticas y Sociales*, 67, 130-138. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000271621606700118>

Hodson, R. (2005). Management Behaviour as Social Capital: A Systematic Analysis of Organizational Ethnographies. *British Journal of Industrial Relations*, 43 (1), 41-65.

Ibarra, H. (1992). "Homophily and Differential Returns: Sex differences in Network Structure and Access in Advertising Firms" *Administrative Science Quarterly*, 37 (3), 422-447.

Ishikawa, Kaory (1994): ¿Qué es el control total de calidad? La Modalidad Japonesa. Editorial Norma.

Juran, J. (1989). Juran y el Liderazgo para la calidad. Manual para Ejecutivos. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. 363.

Kanter, E. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structure, collective, and social Conditions for Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 10, 169-211.

Khun, T.S. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. The University Chicago Press.

Krackhardt, D. y Hanson J. R. (1993). Informal Networks: The Company Behind the Chart. *Harvard Business Review*, 71(4), 104-111.

Leana, C.R. y Pil, F. K. (2006). Social Capital and Organizational Performance. Evidence From Urban Public Schools. *Organization Science*, 17(3), 353-366.

Leana, C.R. y Van Buren, H.J.III (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.

Lesser, E. I. (2000). *Knowledge and Social Capital: Foundation and Applications*. Woburn (MA), Estados Unidos: Butterworth Heinemann. 323.

Ley Nº 22.431 (1981). Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/20620/texact.htm>

Ley Nº 24.901 (1997). Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/45000-49999/47677/norma.htm>

Ley Nº 26.378 (2008). Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/140000-144999/141317/norma.htm>

Ley Nº 25.504 (2001). Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/70726/norma.htm>

Litmanovich, R. (2012). *Capital Social de las Organizaciones de Salud y los procesos de implementación de Gestión de Calidad* (tesis de maestría). Universidad ISALUD, Buenos Aires, Argentina.

Moran, P. (2005). Structural vs Relational Embeddedness: Social capital and Managerial Performance. *Strategic Management Journal*, 26, 1.129-1.151.

---

Mujika Alberdi, A. (coord.), Ayerbe Echeverría, M., Ayerbe Mujica, O., Elola Ceberio, A., Navarro Pikabea, I. (2010) *Manual para la Autoevaluación del capital social en las organizaciones*. San Sebastián, España: Deusto Publicaciones. Universidad de Deusto.

Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

Paldam, M. (2000). Social Capital: One or Many? Definition and Measurement. *Journal of Economic Surveys*, 14(5).

Pennings, J.M. y Lee K. (1999). Social Capital of Organization: Conceptualization, Level of Analysis and Performance Implications. En R. T. A. J. leenders y S. M. Gabbay (Ed.), *Corporate Social Capital and Liability*. Nueva York, Estados Unidos: Kluwer. 43-67.

Pérez García, F. (dir.), Montesinos Santalucía, V., Serrano Martínez, L., Fernández de Guevara, J. (2005). *La Medición del Capital Social. Una aproximación económica*. Editorial Fundación BBVA. 199.

Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de Personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid, España: ESIC. 605.

Género en el sector de salud: feminización y brechas laborales. *Aportes para el desarrollo humano en Argentina/2018*, 9, Buenos Aires: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Putnam R. (1993). *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, New Jersey, Estados Unidos: Princeton University Press.

Putnam, Robert. (1993). The Prosperous community: social capital and public life. *American Prospect*, 13, 35-42.

Putnam, R. (1995). Bowling Alone. America's declining social capital. *The Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.

Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: el colapso y el renacimiento de la comunidad estadounidense*. Nueva York, Estados Unidos: Simon & Schuster. 19.

Rosales, P. O. (2004). *La Discapacidad en el Sistema de Salud Argentino: Obras Sociales, Prepagas y Estado Nacional. Ley 24.901 y Normas complementarias*. Buenos Aires, Argentina: Lexis Nexis. 565.

Schalock, R. y Verdugo, M. A. (2013). *El cambio en las organizaciones de discapacidad. Estrategias para superar sus retos y hacerlo realidad. Guía de Liderazgo*. Madrid, España: Alianza Editorial. 300.

Schalock, R. y Verdugo, M. A., Chun-Shin, L., Lee, T., Van Loon, J., Swart, K., Claes, C. (2015). *Manual de la Escala de Eficiencia y Eficacia Organizacional (OEES). Un enfoque sistemático para mejorar los resultados organizacionales*. Salamanca, España: Publicaciones del INICO. Instituto Universitario de Integración en la Comunidad. 127.

Solow, R. (1995). But verify. *The new Republic*, 11 de septiembre.

Tobar, F. (2006). *Cómo sobrevivir a una tesis en Salud*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones ISALUD. 247.

Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. 2 ed. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Tsai, W. y Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.

Van Buren, H. y Hood, J.N. (2006). A Multi level Model of Social Capital. Paper presentado en el Academy of Management Annual Meeting, Atlanta, Estados Unidos.

Woolcock, M. y Narayan, D (2000). Social Capital: Implications for development Theory and research and Policy. *World Bank Research Observer*, Oxford University.

Zander, U. y Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of transfer and Imitation of Organizational Capabilities: an Empirical Test. *Organization Science*, 6(1), 76-92.

## 9. Anexo

### CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CAPITAL SOCIAL

Indique con una cruz su función en esta Organización

Equipo de Orientadores	
Cocina, personal de limpieza, lavadero, mantenimiento	
Personal Directivo	

Personal de Apoyo: enfermería/cuidadores	
Profesional	
Personal administrativo	

#### NIVEL DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Para comenzar estamos interesados en conocer el nivel de información y comunicación sobre algunos asuntos relacionados con la organización. Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a sus creencias.

##### Intereses y preocupaciones en el trabajo

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conozco a las personas de la organización que están implicadas en ella					
Sé qué instituciones están relacionadas con esta organización					
Conozco a las personas integrantes de instituciones, que están relacionadas con esta organización					
En esta organización es fácil acceder a la información					
La comunicación entre los miembros es suficiente					
La persona responsable de la comunicación en esta organización goza de credibilidad					
Se comparte la información entre esta organización y las organizaciones relacionadas					
La persona responsable de la comunicación que tiene lugar entre esta organización y las instituciones relacionadas goza de credibilidad					
Tengo suficientes conocimientos para abordar con éxito mi trabajo					
Estoy capacitado instrumentalmente (idiomas, Tics, etc.) para abordar con éxito mi trabajo					
Me intereso por conocer a las personas de esta organización con las que me relaciono					
Me intereso por conocer a las personas de instituciones, organizaciones, con las que me relaciono en el desempeño de mi trabajo					

##### Nivel de confianza

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Tengo confianza en este proyecto					
Confío en las personas responsables con cargo directivo en esta organización					

Confío en las personas sin cargo directivo que están trabajando en esta organización					
Tengo confianza en las instituciones, organizaciones que están relacionadas con esta organización					

### Cultura organizativa

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
En esta organización tenemos conciencia de equipo					
Esta organización esta cohesionada					
Esta organización está orientada al logro de sus objetivos/logros					
Esta organización está coordinada para alcanzar sus objetivos/logros					

### Eficacia

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Esta organización cumple con los objetivos establecidos					
En general, se puede decir que esta organización es efectiva					
En general los/as profesionales que constituyen esta organización son efectivos/as					

### Cooperación

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Soy reticente a cooperar con el resto de personas de esta organización					
Soy reticente a cooperar con otras organizaciones					
La cooperación entre los integrantes de esta organización permitiría mejorar nuestra competitividad					
La estructura organizativa de esta organización favorece la cooperación entre las personas integrantes de la misma					
La estructura organizativa de esta organización promueve la cooperación con las organizaciones relacionadas					

### Participación

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Participo con intensidad en esta organización					

Los responsables con cargo directivo de esta organización van más allá de lo exigido y participan con intensidad					
Las personas integrantes de esta organización sin cargo directivo van más allá de lo exigido y participan con intensidad					
Los responsables con cargo directivo de esa organización actúan con profesionalidad pero no se identifican con la misma					
Las personas integrantes de esta organización sin cargo directivo actúan con profesionalidad, pero no se identifican con la misma					
En esta organización se favorece la implicación y la participación de todos los agentes implicados					
En esta organización las relaciones entre los distintos agentes implicados son frecuentes					

#### Cantidad de relaciones

	No tengo ninguna relación	Menos de 2 personas	Entre 3 y 5 personas	Entre 6 y 10 personas	Más de 10 personas
Número de personas de esta organización con responsabilidad y con cargo directivo con las que usted se relaciona					
Número de personas de esta organización sin responsabilidad y sin cargo directivo con las que usted se relaciona					
Número de personas sin responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones/organizaciones relacionadas con esta organización con las que usted se relaciona					
Número de personas de su familia directa (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as) con la que usted se relaciona habitualmente					
Número de amigos con las que usted se relaciona habitualmente					
Número de personas pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes con las que usted se relaciona habitualmente					

#### Calidad de relaciones

	Muy baja	Bastante baja	Ni alta ni baja	Bastante alta	Muy alta
Grado de confianza con las personas que tienen un cargo de responsabilidad y con cargo directivo de esta organización					
Grado de confianza con las personas que no tienen un cargo de responsabilidad, ni un cargo directivo de esta organización					
Grado de confianza con personas que tienen un cargo de responsabilidad y con cargo directivo de instituciones, organizaciones, etc. relacionadas con esta organización					

Grado de confianza con personas sin cargo de responsabilidad y sin cargo directivo de instituciones, organizaciones relacionadas con esta organización					
Grado de confianza con sus familiares directos (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as)					
Grado de confianza con sus amigos					
Grado de confianza con las personas pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes con las que usted se relaciona					

### Frecuencia de relaciones personales

	Nunca	Casi nunca	Con poca frecuencia	Con bastante frecuencia	Con mucha frecuencia
Frecuencia de las relaciones personales con los responsables y con cargo directivo de esta organización					
Frecuencia de las relaciones personales con individuos sin cargo directivo de responsabilidad y sin cargo directivo de esta organización					
Frecuencia de las relaciones personales con individuos con responsabilidad y con cargo directivo de instituciones, organizaciones, relacionadas con esta organización					
Frecuencia de las relaciones personales con individuos sin cargo de responsabilidad y sin cargo directivo de las instituciones relacionadas con esta organización					
Frecuencia de las relaciones personales con familiares directos (padres, hijos/as, pareja, hermanos/as)					
Frecuencia de las relaciones personales con los amigos					
Frecuencia de las relaciones personales con individuos pertenecientes a grupos, asociaciones, clubes con las que se relaciona					

### Valores, actitudes y conductas personales

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Soy un buen comunicador/a					
Tengo capacidad para trabajar en equipo					
Si tengo algún conflicto personal con algún compañero de trabajo lo afronto sin ningún problema					
Trabajo mejor solo/a que en equipo					
Tengo capacidad de liderazgo en el grupo en el que trabajo					
Soy una persona responsable					
Soy una persona que escucha					
Soy una persona con poca iniciativa					
Soy una persona con capacidad de decisión					
Tengo capacidad de organización					
Soy capaz de comprender contextos complejos					
Soy capaz de actuar en contextos complejos					

Me gusta tener una relación de confianza con mis compañeros/as de trabajo					
Tengo buena disposición al trabajo					
Me gusta cooperar con mis compañeros de trabajo					
Cuando el trabajo está bien hecho me siento a gusto					
Me esfuerzo mucho para estar a la altura de lo que mis amigos esperan de mí					
Me gusta intermediar en los conflictos que surgen en el trabajo					
Me siento a gusto con los trabajos que suponen un reto					
Me gusta confiar en la gente					
Me gusta tanto mi trabajo que a menudo me quedo hasta tarde para acabarlo					
Cuando me veo forzado/a a mandar me siento a disgusto					
Me siento incomodo/a en situaciones de incertidumbre y de inseguridad					
Una de las metas principales en mi vida ha sido la de hacer que mis padres se sientan orgullosos de mí					

**Marque con una X la opción de respuesta que más se ajuste a su opinión**

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Dialogo con todo el mundo					
Defiendo siempre a mi organización					
Solo coopero con personas que me interesan					
Defiendo siempre a mis compañeros de trabajo					
Hago las cosas para que las personas con responsabilidad directa sobre mí trabajo se sientan a gusto conmigo					
Planteo muchos proyectos, propuestas, tareas, por iniciativa propia					
Tengo mala comunicación con mis compañeros de trabajo					
Trabajo lo justo					
En general, me salen bien las tareas que realizo					
Recurso muchas veces a compañeros de trabajo para solucionar problemas					
Respeto siempre todas las normas y procedimientos de trabajo					
He solucionado muchos conflictos entre personas en el desempeño de mi tarea profesional					
Trabajo más horas de las que me corresponde					
Recurso muchas veces a personas fuera de mi trabajo para que me ayuden a resolver cosas					
Trabajo con intensidad, aunque no esté de acuerdo con las decisiones adoptadas					
Siempre consulto las cosas antes de hacer nada					
Me esfuerzo constantemente por mejorar las cosas					
La situación familiar influye en el rendimiento laboral en las personas					

La situación sociopolítica influye en el rendimiento laboral en las personas					
La relación con los amigos influye en el rendimiento laboral en las personas					

### Formas de pensar y actuar en el trabajo

Marque con una X **dos de las opciones** que se presentan por bloque.

<b>Bloque 1</b>	
Ser honesto/a con las demás personas	
Escuchar a los demás personas y saber dialogar	
Confiar en los/las compañeros/as de trabajo	
Defender los intereses de la institución	
Cooperar con las personas en las distintas tareas	
Defender a los/as compañeros/as de trabajo	
Estar a disposición de las personas con responsabilidades directivas	
Mantener una buena comunicación con los/as compañeros/as	

<b>Bloque 2</b>	
Innovar constantemente	
Tener mucha capacidad de trabajo	
Ser flexible en la relación con los demás	
Ser riguroso/a y serio/a en el respecto a las normas establecidas	
Ordenar bien las cosas	
Gestionar bien las crisis	

<b>Bloque 3</b>	
Aceptar la pluralidad de formas de pensar, sentir y actuar	
Respetar la autoridad	
Adoptar las decisiones de forma democrática	
Ser líder y referente ante la sociedad	
Adoptar iniciativas en el desempeño de la función profesional	

<b>Bloque 4</b>	
Esforzarse para conseguir los retos	
Identificarse con el trabajo que uno/a realiza	
Tener muchos conocimientos	
Sentirse seguro/a en el trabajo	
Ser responsable en el trabajo	

### Nivel de compromiso

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Estoy comprometido con mi empresa					
Siento como míos los problemas de mi empresa					
Me siento orgulloso/a de trabajar en esta empresa					
En el trabajo lo más importante es cumplir con las obligaciones contractuales, ya que no se aprecian los esfuerzos por ir más allá					
Estoy socialmente comprometido/a con mi comunidad					
Siento como míos los problemas de mi comunidad					
Me siento orgulloso/a de formar parte de mi comunidad					
Pienso más en los demás que en mi mismo/a					
Soy solidario con las personas que están peor que yo					
Participo habitualmente en las manifestaciones solidarias y de cooperación					
Ante una emergencia, catástrofe natural o similar en mi comunidad colaboro activamente en su solución					
Participo habitualmente en las actividades religiosas de mi comunidad					

### Entorno

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
El nivel de bienestar del entorno en el que trabajo es bueno					
El nivel de bienestar del entorno en el que vivo es bueno					
El nivel de confianza social del entorno en el que trabajo es alto					
El nivel de confianza social del entorno en el que vivo es alto					
Hay estabilidad política en el entorno en el que trabajo					
Hay estabilidad política en el entorno en el que vivo					
El nivel de infraestructura del entorno en el que trabajo es alto					
El nivel de infraestructura en el que vivo es alto					
El nivel de formación del entorno en el que trabajo es alto					
El nivel de formación del entorno en el que vivo es alto					
La red social del entorno en el que trabajo es buena					
La red social del entorno en el que vivo es buena					
El nivel de seguridad ciudadana del entorno en el que trabajo es alto					
El nivel de seguridad ciudadana del entorno en el que vivo es alto					

### Reciprocidad

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
La organización en la que trabajo me motiva en mi desempeño profesional La organización en la que trabajo me aporta madurez y desarrollo personal					
La organización en la que trabajo mejora mi nivel de vida					
La organización en la que trabajo me aporta nuevas amistades La organización en la que trabajo da sentido a mi vida					
La organización en la que trabajo me ofrece la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades y destrezas					
La organización en la que trabajo me aporta una serie de principios éticos					
La organización en la que trabajo me ofrece la posibilidad de comprometerme con el entorno					
La organización en la que trabajo me aporta la posibilidad de mostrar una mayor sensibilidad y solidaridad con las personas más desfavorecidas					
La organización en la que trabajo me da confianza en mí mismo/a					
La organización en la que trabajo me ofrece la posibilidad de identificarme con mi profesión					
La organización en la que trabajo me aporta la posibilidad de demostrar un mayor sentimiento de solidaridad con la comunidad					
La organización en la que trabajo me ofrece seguridad					
La organización en la que trabajo me aporta la posibilidad de establecer relaciones sociales.					

## Datos Censales

¿Podría responder a estas últimas preguntas?

Marcar con una cruz la opción que corresponde

Ocupo un cargo de responsabilidad en esta organización:
Si
¿Cuál?
No

Soy responsable de:
Un equipo de trabajo
Varios equipos de trabajo
No soy responsable de ningún equipo de trabajo

<b>Género:</b>
Varón
Mujer

<b>Formación:</b>
Sin estudios
Estudios primarios
Estudios secundarios
Formación profesional
Estudios universitarios

<b>Edad</b>
Menos de 30 años
Entre 30 y 44 años
Entre 45 y 59 años
60 o más años

<b>Antigüedad en la empresa:</b>
Menos de 1 año
Más de 1 año y menos de 3 años
Más de 3 años y menos de 5 años
Más de 5 años y menos de 10 años
Más de 10 años y menos de 20 años
Más de 20 años