

El funcionamiento del área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una
ONG

Duván Alexis Yepes Suarez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

Mayo de 2021

El funcionamiento del área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una
ONG

Duván Alexis Yepes Suarez

Monografía presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)

Angela I. Monsalve Restrepo
Dra. Administración de empresas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

Mayo de 2021

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Dedicatoria

Dedico con todo mi corazón a mi mujer quien estuvo conmigo en los momentos más difíciles, este trabajo no fue fácil, pero estuviste motivándome y ayudándome a salir adelante, te lo agradezco mucho y esto es solo un logro de los que pienso tener a tu lado.

Agradecimientos

Tengo la fortuna de tener mis dos abuelas vivas y es por ellas que siempre me quiero superar, ser el primer nieto de cada una de ellas en ser universitario, por eso este trabajo es para ustedes quienes fueron las que hicieron el papel de padre y madre para sacarme adelante, todo esto se los debo a ustedes y nadie más que ustedes, gracias por formarme de la mejor manera e inculcarme con el ejemplo, infinitas gracias a ustedes, las mejores abuelas del mundo.

Contenido

Lista de figuras	6
1 Resumen	7
Abstract.....	8
2 Introducción.....	9
3 Planteamiento del problema	13
3.1 Formulación del problema.....	17
1. Objetivos	18
2.1 Objetivo general.....	18
4 Justificación.....	19
5 Marco referencial.....	21
5.1 Marco conceptual	21
5.2 Administración del talento humano	21
5.3 Organizaciones No Gubernamentales (ONG):	27
5.4 Talento Humano:	31
6 Marco contextual.....	31
7 Marco Teórico.....	38
8 Resultados de la investigación y análisis de la entrevista.....	46
9 Conclusiones y Recomendaciones	80
10 Referencias bibliográficas	82
11 Anexos.....	87
11.1 Anexo 1	87
11.1.1 Entrevista	87
12 PREGUNTAS SOBRE LA GESTIÓN HUMANA	87
13 PREGUNTAS SOBRE LA DESCAPITALIZACIÓN.	88

Lista de figuras

Figura 1. Funciones del departamento de recursos humanos,..	56
---	----

1 Resumen

El área de gestión humana dentro de una empresa u organización cumple un papel fundamental porque está relacionada con la mayoría de las demás áreas. Por tanto, debe tener buenos procesos de capacitación, administración y ejecución de sus funciones, para lograr los objetivos que se planteen y exista una armonía o equilibrio laboral. Sin embargo, algunas empresas, organizaciones y personas desconocen el valor de esta área, puesto que, al tratarse de la parte humana, se menos precia su valor o consideran que las variables son controlables y se pueden tomar decisiones que en algunas ocasiones generan dificultades de tipo organizacional y económicas, que incluso las pueden llevar hasta una descapitalización. Es así como surge esta investigación que tiene como objetivo principal *Diseñar estrategias de mejora en el área de Gestión Humana de una ONG dedicada a la infancia en la ciudad de Medellín para conocer su funcionamiento y así controlar la descapitalización.*

Esta investigación fue trabajada bajo un enfoque cualitativo, ya que se busca comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto, y para dar respuesta al objetivo se realizó una entrevista y observación participante en la cual el investigador interfiere en la realidad para proponer soluciones y mejoras a las situaciones que allí ocurren. Lo cual nos llevó a plantear unas estrategias para mejorar el área de gestión humana en una ONG y así ir frenando la descapitalización que se presenta en la actualidad.

Palabras clave: Recursos humanos, capacitación, estrategias, funciones, economía.

Abstract

Human resources area within a company or organization plays a fundamental role because it is related to most of the other disciplines. Therefore, it must have good processes of training, administration, and execution of its functions, in order to achieve the objectives that are set and there is a labor harmony or balance. However, some companies, organizations and individuals are unaware of the value of this area, since, being the human part, its value is underestimated or they consider that the variables are controllable and decisions can be made that sometimes generate organizational and economic difficulties, which can even lead to decapitalization. The main objective of this research is to design improvement strategies in the Human Management area of an NGO dedicated to children in the city of Medellin in order to know how it works and in that way control decapitalization.

This research was worked under a qualitative approach, since it seeks to understand the phenomena, exploring them from the perspective of the participants in a natural environment and in relation to their context, and to respond to the objective, an interview and participant observation was conducted in which the researcher interferes in reality to propose solutions and improvements to the situations that occur there. This led us to propose some strategies to improve the area of human management in an NGO and thus stop the decapitalization that is currently occurring.

Keywords: Human resources, training, strategies, functions, economics.

2 Introducción

El área de Gestión Humana dentro de una empresa u organización es de vital importancia al momento de organizar y distribuir las actividades para el correcto funcionamiento, influye en el funcionamiento tanto interno como externo de la organización, y afecta todos los sectores tanto humanos como económicos.

A partir del reconocimiento de las dificultades en el área de Gestión Humana de una ONG dedicada a la infancia en la ciudad de Medellín, se observa que ha tenido una influencia en la descapitalización sistemática que ha venido presentando la organización. Algunas de las dificultades que han influido son descritas en este texto y también se hace una vinculación con la descapitalización que ha venido presentando la ONG durante el último año.

Algunas de las dificultades que se han presentado están vinculadas con la contratación y selección del personal para trabajar en la ONG de forma sesgada, también existen irregularidades relacionadas con la vinculación y pagos a las EPS y a la ARL a la que tienen derecho los empleados, así como atrasos en los pagos de algunos trabajadores. Es importante aclarar que, aunque se trata de una ONG, algunas personas reciben salarios porque deben ser contratadas para realizar actividades profesionales.

Es así, como se hace una reflexión de las dificultades que tiene la ONG para así buscar y pensar en las soluciones de las mismas, que mejoren el área de Gestión Humana y por ende haya un aumento en los ingresos de la ONG para seguir apoyando a la primera infancia en la ciudad de Medellín. Por tanto, se plantea como objetivo general *Diseñar estrategias de mejora en el área de Gestión Humana de una ONG dedicada a la infancia en la ciudad de Medellín para*

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG *conocer su funcionamiento y así controlar la descapitalización*. El cual va relacionado con la pregunta de investigación *¿cómo mejorar el área de Gestión Humana de una ONG dedicada a la infancia en la ciudad de Medellín-Colombia para controlar la descapitalización sistemática que presenta en la actualidad?*

Con la intención de lograr solucionar algunas de las problemáticas que aquejan la ONG de particular interés en este estudio, se hace un rastreo teórico sobre la organización y el funcionamiento de distintas ONG en el mundo, para así poder identificar soluciones factibles que puedan ser aplicadas y ayuden a minimizar las pérdidas económicas que presenta la organización que se dedica al cuidado y alimentación de la primera infancia en Medellín. Después de identificadas teóricamente las posibles causas, se hará una entrevista y una observación participante en la ONG dedicada a la infancia, para así, observar las principales dificultades y finalmente plantear unas estrategias que posibiliten mejorar el área de gestión humana y así evitar la descapitalización completa de la ONG.

Por otra parte, los aportes que tiene esta investigación van enfocados principalmente hacia el área administrativa de la ONG, puesto que le posibilita mejorar su funcionamiento, generando de este modo un efecto cascada donde las demás áreas también se verán beneficiadas. Sin embargo, no desconocemos el alto impacto que tendrá en el área de gestión humana, que es donde se presentan algunas dificultades, y que repercuten en los demás sectores de la ONG dedicada a la infancia.

Algunas limitaciones que presenta esta investigación, es la poca experiencia que tienen algunos de las personas que laboran en la ONG y por tanto hay poca disposición para la

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG realización de la entrevista, pues actúan desde el desconocimiento de las problemáticas que ocurre.

También es importante reconocer que la implementación de las estrategias es un proceso lento, que puede tardar en dar sus resultados positivos, sin embargo, se espera que ellas eviten la descapitalización sistemática que ha venido presentando la ONG. Continuando con las estrategias es importante aclarar que, al tratarse de un área de gestión humana, las personas son seres emocionales, algunos cambian constantemente de pensar, lo que puede hacer que las estrategias planteadas funciones en un grupo, pero no en todos.

Para lograr dar respuesta a los objetivos planteados, se piensa trabajar desde la investigación cualitativa la cual, desde la mirada de Hernández, Fernández & Baptista (2014) “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto”. (p. 358). Así la investigación cualitativa abre posibilidades a la exploración y observación de las situaciones que ocurren al interior de una ONG. Por otra parte, el diseño elegido para este trabajo es el *diseño de investigación-acción*, porque su finalidad es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad) [...] así mismo, se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales.

El siguiente texto tiene una estructura formal, en la que se muestra un proyecto de investigación dedicado a estudiar el área de gestión humana y su funcionamiento, por tanto, al inicio se presenta una descripción detallada del planteamiento del problema, en la cual se incluye el surgimiento del problema y la pregunta de investigación, después se encuentra los objetivos

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG general y específicos, los cuales están directamente relacionados con la pregunta de investigación y para cerrar esta parte inicial se tiene la justificación de la investigación.

En un segundo apartado se tiene la parte teórica y descriptiva del trabajo, en la que se indaga por el problema en otras investigaciones, textos y artículos. Así el marco referencial está dividido en el marco conceptual que es el que da cuenta de los conceptos fundamentales que deben ser abordados. Luego se encuentra el marco contextual, donde se describe el lugar de la investigación y las problemáticas que se presentan en gestión humana, después viene el marco legal, el cual se constituye por las normas y leyes del país en cuanto al tema en cuestión y finalmente el marco teórico, en donde se habla desde la mirada de otros autores y perspectivas el área de gestión humana y su influencia en la descapitalización.

En el último apartado, se encuentra el diseño metodológico de la investigación que es cualitativo y también se describen los instrumentos con los cuales se dará cuenta de los objetivos, es decir, se describe la parte práctica del trabajo. Luego se encuentran los resultados y análisis de la investigación, los cuales están en relación con cada uno de los objetivos, además se encuentran las estrategias de mejoramiento para evitar la descapitalización sistemática que se presenta en la ONG dedicada a la infancia en la ciudad de Medellín.

3 Planteamiento del problema

Las ONG- Organizaciones No Gubernamentales. - son cada vez más frecuentes en nuestro país, sus razones de existir son muy importante porque apoyan programas que van dirigidos a la población en diferentes acciones, tales como: económicas, sociales, ambientales, entre otras. Estas organizaciones son independientes tanto del gobierno como del sector empresarial y sus intereses son sin ánimo de lucro, puesto que buscan promover y servir a un grupo de individuos.

Aunque las ONG son creadas con propósitos altruistas, que buscan mejorar las condiciones de la sociedad y la calidad de vida de ciertos grupos de personas como los niños, ancianos, indígenas, comunidades afros, pobres, entre otros, se presentan algunas dificultades en la Gestión Humana que son compartidas por las ONG.

Particularmente, una de sus mayores dificultades se encuentra en el talento humano que se contrata desde Gestión Humana, entendiendo que la Gestión Humana es un sistema organizado que facilita el cumplimiento de la misión y objetivos de cualquier entidad, ya sea una empresa, una ONG o cualquier otra organización. Por tanto, tiene una función importante, y si presenta dificultades, puede haber fallas en las demás áreas de la organización, ya que se trabaja con personas para personas menores, lo que hace que esta actividad sea un poco más compleja y requiere que las personas que se contratan para trabajar deben ser responsables y cumplir con ciertas características afines a los objetivos de la ONG.

En correspondencia con lo anteriormente expuesto, el mal funcionamiento del área de Gestión Humana puede acarrear consecuencias que afectan considerablemente a la organización, puesto que las dificultades pueden ir desde el cambio de personal constante a la descapitalización

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG de la misma. En esta medida menciona Prieto, Villasmil y Urdaneta (2011) que “La Gestión Humana es el motor de cualquier estrategia corporativa, porque es el talento de las personas lo que hace posible que las organizaciones alcancen sus metas”. (p.3)

Como consecuencia de ello, algunas de las siguientes problemáticas pueden ser:

1. Se pasa por alto el debido proceso para la selección y contratación del personal requerido para la ONG, dado que las personas que están siendo contratadas son seleccionadas bajo criterios como vínculo familiar o afectivo con el contratador, por recomendaciones de personas externas, entre otros, y no por las competencias profesionales requerida para los diferentes cargos de dicha área. Esta irregularidad ha hecho que en dicha ONG las personas que trabajan allí no tengan las capacidades requeridas para desarrollar las actividades específicas a las que se dedica la organización, por tanto, es frecuente encontrar fallos en procesos que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos.

2. También se presentan problemas en los otros procesos del área de Gestión Humana, como es la demora de la vinculación de todo el personal y su grupo familiar a las afiliaciones de seguridad social (Salud, Pensión), riesgos laborales (ARL), Caja de compensación familiar; esto ha llevado a que los colaboradores en el momento de pedir citas en la EPS para ellos o sus familiares se les sea negado el servicio y por ende deban remitirse a médicos particulares. También en ocasiones se han presentado accidentes laborales donde al colaborador inmediatamente es remitido al ARL para ser atendido, sin embargo, se presenta una demora en su prestación del servicio por no estar afiliado o no tener los pagos al día, esto generando inconformidad por parte de los empleados.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Es importante mencionar que cualquier empresa y organización, o trabajador independiente dentro del territorio colombiano está obligado a realizar la afiliación a las EPS y a la ARL, según el Decreto Ley 1295 de 1994. En el cual se estipula las obligaciones de los empleadores con los empleados en cuanto a la salud y riesgos. De este modo la ONG ha estado incurriendo en una falta grave, puesto que la ley no se está haciendo cumplir como es lo esperado.

3. Otro de los procesos que se han visto afectados en el área de Gestión Humana es el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) ya que; por falta de conocimiento e interés por parte de los encargados del área se ha observado un alto rechazo a las mejoras de las falencias que se han evidenciado, generando una alta rotación de las personas encargadas de este cargo.

Esta parte es obligatoria también dentro de cualquier lugar de trabajo en Colombia, así lo determina el Ministerio de Trabajo mediante el Decreto 1072 de 2015

El sistema de gestión aplica a todos los empleadores públicos y privados, los trabajadores dependientes e independientes, los trabajadores cooperados, los trabajadores en misión, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales, las agremiaciones u asociaciones que afilian trabajadores independientes al Sistema de Seguridad Social Integral; las administradoras de riesgos laborales; la Policía Nacional en lo que corresponde a su personal no uniformado y al personal civil de las Fuerzas Militares. (capítulo 6, p. 85)

4. Por otra parte, existe una falta de empoderamiento del personal encargado de nómina y ello se ha generado un incumpliendo y tardanza en los pagos de salarios y liquidación de

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG prestaciones sociales, lo que ha dado un resultado negativo en el desempeño de los colaboradores de las diferentes áreas de toda la organización, ya que se muestran desmotivados para realizar sus funciones, trabajar con empeño y dedicación, pues no hay una motivación económica que lo amerite.

Relacionado a lo anterior, la ONG ha buscado algunas soluciones para sus dificultades entre ellas está la capacitación a todo el personal de trabajo en SG-SST, sin embargo, no han tenido un efecto sobre todos los empleados, y ello sólo ha ayudado a una de las problemáticas mas no a todas.

Las dificultades que presenta esta ONG dedicada a la infancia en el área de Gestión Humana han repercutido de manera significativa en los ámbitos jurídicos, debido a que la organización ha tenido que enfrentar diversas demandas por incumplimiento de algunas cuestiones ya mencionadas como el pago a tiempo y por pagos a las EPS y a la ARL.

Otro sector que se ha visto afectado es el económico, debido a que la organización ha venido teniendo una descapitalización por parte de los aportantes, ya que, al reducir su campo de aplicación por dificultades en el área de Gestión Humana, se han dejado de percibir algunos ingresos que soportan a la entidad. Estos cambios o bajas económicas se pueden observar notoriamente, ya que anteriormente los ingresos eran más elevados, por lo que había más recursos para gestionar.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

3.1 Formulación del problema.

A partir de lo expuesto anteriormente se plantea la pregunta de investigación *¿cómo mejorar el área de Gestión Humana de una ONG dedicada a la infancia en la ciudad de Medellín-Colombia para controlar la descapitalización sistemática que presenta en la actualidad?*

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

1. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar estrategias de mejora en el área de Gestión Humana de una ONG dedicada a la infancia en la ciudad de Medellín para conocer su funcionamiento y así controlar la descapitalización.

2.2 Objetivos específicos

- Describir la importancia actual del área de Gestión Humana dentro de las ONG.
- Contextualizar el funcionamiento del área de Gestión Humana de una ONG y sus principales dificultades y retos.
- Establecer las relaciones entre el área de Gestión Humana de una ONG y la descapitalización.

4 Justificación

En el marco del programa de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Minuto de Dios se encuentra para la opción de grado, la realización de un trabajo escrito en diferentes modalidades, en este caso se eligió la modalidad de investigación, con la intención de cumplir con los requisitos del programa y también por cuestiones que me han inquietado desde hace algún tiempo como trabajador de la ONG dedicada al cuidado de la infancia.

Mis intereses se ven reflejados en este trabajo porque cuento con la fortuna de trabajar en la ONG participe de la investigación y es desde allí que he podido observar el funcionamiento del área de Gestión Humana y las necesidades que presenta, por tanto he buscado e investigado desde los conocimientos y teorías adquiridas como estudiante, las estrategias para dar alivio a algunas de sus necesidades proponiendo de forma constructiva propuestas que contribuyan al crecimiento de la ONG y de ese modo se evite la descapitalización de la misma.

De acuerdo con lo anterior, es necesario hablar de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en Colombia y el papel tan importante que tienen como apoyo a las empresas, gobiernos y programas que benefician a distintas poblaciones, en este caso la población de interés es la primera infancia, sin embargo, es necesario darle una mayor importancia a la Gestión Humana de dichas ONG para que puedan permanecer en el medio y prestar sus servicios al público.

Actualmente se presentan algunas dificultades en la administración de la Gestión Humana y los modos como son trabajadas en las ONG, pero ello no significa que no afecten los demás sectores de la organización, por el contrario, afectan a todas las esferas, es por ello por lo que

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG este trabajo cobra importancia, ya que, si hay una buena Gestión Humana, las ONG se verá beneficiadas en los aspectos económicos y organizacionales.

Desde el comienzo de las ONG y las empresas, el área de Gestión Humana ha sido un pilar fundamental para estas, dado que es la encargada de ejecutar diferentes procesos administrativos de gran relevancia, tales como el proceso de selección y contratación de personal, pagos de nómina, seguridad social, prestaciones sociales, bienestar institucional, seguridad y salud en el trabajo, etc., De este modo se puede evidenciar que el área de Gestión Humana cuenta con muchas responsabilidades, porque de esta depende la contratación de personal cualificado, que cumpla con los perfiles competentes solicitados por las diferentes áreas de la organización, es importante resaltar que el personal contratado es el activo no tangible de la empresa, ya que aporta sus conocimientos e impulsa la innovación en la organización.

Las anteriores obligaciones del área de Gestión Humana obedecen a una de las múltiples definiciones que esta tiene, sin embargo, es una de las más tradicionales así lo menciona Bermúdez, (2010), García, (2009) y Verano, (2008) citados por Pérez y Lopera (2016).

Tradicionalmente, la gestión humana ha sido considerada como el eslabón organizacional encargado de dinamizar los fenómenos socio-laborales entre los colaboradores y las empresas, por medio de actividades tales como el diseño de cargos, selección, evaluación del desempeño, administración de la compensación y capacitación, entre otras, orientando sus acciones en aspectos técnicos e instrumentales que responden a las necesidades de productividad y competitividad de las organizaciones. (p. 102)

El reconocimiento del papel fundamental que juega una buena Gestión Humana en este trabajo implica ir más allá de soluciones superficiales, se necesitan soluciones que posibiliten la

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG apertura a la economía para que la organización afectada puede recibir más fondos y poder continuar con su labor de ayudar a la primera infancia.

Con este trabajo también se pretende visualizar la importancia del área de Gestión Humana dentro de una organización, ya que muchos no le prestan atención a esta área porque es la encargada de la parte humana, volviendo algunos procesos mecanicistas, sin embargo, el papel de la actividad humana permea como ya se ha mencionado todas las esferas de una empresa u organización.

Por otra parte, esta investigación cobra importancia porque al buscar mejorar el área de Gestión Humana de la ONG dedicada a la infancia, se tienen mejores expectativas para el futuro, ya que el apoyo a la primera infancia es fundamental, sentando el precedente de que el desarrollo de la infancia es fundamental para una sociedad justa y equitativa.

5 . Marco referencial

5.1 Marco conceptual

Este apartado se dará cuenta de los conceptos fundamentales para esta investigación tales como:

5.2 Administración del talento humano

Desde la mirada de Chávez (2015) la administración del talento humano analiza varios aspectos como:

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

la cultura que existe en cada organización, la estructura organizativa, características del contexto ambiental, la misión y la visión del negocio en la organización, la tecnología que utiliza, sus procesos internos, el estilo de administración, factores que son analizados en beneficio de la organización. (p. 18)

A su vez se indica que la administración de talento humano persigue objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc. Por lo que una buena administración del talento humano contribuye al logro o no de los objetivos.

4.1.2 Descapitalización:

La descapitalización, según Management Empresarial (2017)

Consiste en el efecto de disminución del capital de la empresa, de los activos empleados en la actividad económica. Esto puede suceder por repartirse mayores cantidades de beneficios de las posibles, imposibilitando la reposición del equipo fijo, que por lo tanto va menguando. Sin embargo, esta forma de explotación puede ser correcta en algunas empresas cuando la actividad está limitada geográficamente y temporalmente. (p.1)

También se puede hacer referencia al concepto de descapitalización humana, que consiste en la desvalorización de los recursos humanos de una empresa u organización, término que tiene toda la pertinencia en este trabajo por las dificultades que se encuentran en la ONG que se está estudiando.

4.1.3 Gestión humana:

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

El área de Gestión Humana ha estado presente durante décadas en las organizaciones, acompañada de otros conceptos con los cuales comparte semejanzas y diferencias, conceptos tales como: Gestión Humana, Gestión de Recursos Humanos, Gestión del Talento Humano, entre otros, sin embargo, ha tenido cambios significativos en sus conceptos o formas de realizarse. Los cambios se han dado porque ahora nos encontramos en un ambiente económico más competitivo, con horizontes diferentes, por la globalización, por la transformación de la mirada administradora de las personas por una mirada mucho más humana. No obstante, algunos de sus elementos básicos de constitución no se han perdido como, por ejemplo, el valor de las personas en las empresas. Apoyando lo anterior Hernández, Giraldo & Naranjo, (2011) consideran que

La Gestión Humana ha evolucionado partiendo desde una perspectiva administrativo-operativa hacia una estrategia preocupada por los problemas críticos de las organizaciones. En ello han influido factores como la globalización que demanda más productividad y competitividad, la flexibilización laboral con reformas en el derecho laboral de los países, el rediseño organizacional que incluye la reducción, la externalización de procesos e incluso de negocios completos, la fusión o compra, el trabajo en red, el trabajo por procesos y la integración vertical y lateral que se reflejan en diversos tipos de contratos. (p. 66)

Estos conceptos involucrados en las definiciones de Gestión Humana se pueden rastrear aproximadamente hasta los años 70 en donde ya había un interés particular por el tema. Mintzberg (1979) citado por Ríos (2013) considera que la gestión humana parte de la buena comunicación que exista entre la gerencia y las demás personas trabajadoras de la organización. Mas adelante Beer (1984) citado por Sato, Kobayashi & Shirasaka, (2020) definió que la Gestión de los Recursos Humanos (HRM por su sigla en inglés) son “todas las decisiones y acciones de

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG gestión que afectan la naturaleza de la relación entre la organización, los empleados, y sus recursos humanos” (p. 141), lo que implica que hay una preocupación desde los inicios de la vida en sociedad y la industrialización por las relaciones entre hombres y el hombre y la máquina.

Ya entrados en los años noventa se tiene una mirada burocrática de la Gestión Humana la cual es considerada por Weber (1993) citado por Ríos (2013) como una acción social, lo que implica que hay un significado y las personas tienen una mirada objetiva sobre su quehacer en una organización, es decir, se puede ejercer una gestión y control con mayor facilidad sobre las personas cuando estas tienen claros los objetivos y no se guían desde la subjetividad.

En el siglo XXI la Gestión Humana sigue teniendo un papel preponderante dentro de las organizaciones y uno de los autores que más ha hablado de este tema ha sido Chiavenato, ya que de forma detallada expone qué son los Recursos Humanos (este autor se aproxima más a este concepto que al de Gestión Humana), formas de hacer Gestión de los Recursos Humanos en una organización y todos los procesos a los que conduce. Para Chiavenato (2009) los Recursos Humanos (RH) tiene tres significados.

1. Los RH como función o departamento. En este caso RH se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera.
2. Los RH como un conjunto de prácticas de recursos humanos. Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

3. Los RH como profesión. Son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etcétera. (p. 40).

Así los recursos humanos son expuestos de manera amplia por este autor y pone en consideración el uso simultaneo de los tres en la actualidad, sin darle mayor valor a uno que a otro. También en su libro Gestión del Talento Humano, nombra otros aspectos como Talento Humano, capacitación, proceso de selección del personal, contratación, entre otros términos relevantes.

Actualmente la gestión humana sigue teniendo un papel importante, ya que desde principios del siglo se establecieron procesos y estrategias para el desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones, de este modo cabe destacar que

[...]la globalización en el presente ha conllevado a que la gerencia interprete cuál debe ser su rol a fin de garantizar el éxito en el ejercicio de sus funciones, es por ello que algunos autores han señalado, que se ha iniciado un nuevo paradigma, donde, por ejemplo, la humanización de la empresa y la valoración de la cultura se tornan en elementos determinantes en el comportamiento de las empresas, aunado a los significativos cambios que ha generado la tecnología, especialmente la electrónica, donde la comunicación por vía de internet representa un rol muy importante para las organizaciones, además del rol determinante del Estado en el comportamiento organizacional de las empresas. (Prieto, Villasmil & Urdaneta, 2011, p. 2).

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Sin embargo, la Gestión Humana no tiene una definición precisa porque depende las empresas y los paradigmas en los que se mueve, ya que las empresas van evolucionando con el tiempo, así lo menciona Gelabert, C. M., & Martínez, A. A. (2012).

Una definición de la gestión de recursos humanos es difícil de establecer y ella dependerá de la perspectiva adoptada. Un enfoque general considera que ésta establece las prácticas de gestión de los empleados de la organización (Scarpello & Ledvinka, 1988), mientras que otros puntos de vista afirman que dicha gestión tiene carácter estratégico porque no puede estar desalineada de los objetivos formulados por la alta dirección, enfatizándose en la adquisición, organización y motivación de los recursos humanos. (p. 136).

En este sentido la Gestión Humana hoy día es trabajada desde muchas perspectivas, sin embargo, algunas definiciones siguen estando vigentes, aunque pasen los años, por ejemplo:

Koontz y Weihrich (1998) plantean que la Gestión Humana es un sistema compuesto por un conjunto de políticas, normas, procedimientos y actividades que tienen la finalidad de lograr la optimización de los RH como el capital más valioso de la organización a través de la aplicación de variables de efectividad que contribuyen a su compromiso con los objetivos institucionales. En consecuencia, la Gestión Humana es el motor de cualquier estrategia corporativa, porque es el talento de las personas lo que hace posible que las organizaciones alcancen sus metas. Ahora bien, cuando una organización emprende una estrategia para ser más competitiva, los retos son múltiples. (Prieto, Villasmil & Urdaneta, 2011, p. 3-4).

Desde la mirada de Kramar, R. (2014) existen dificultades semánticas particulares asociadas con los términos HRM y SHRM.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

HRM es un término amplio que se refiere a las actividades asociadas con la gestión de las personas que hacen el trabajo de las organizaciones. Esta visión de la gestión de recursos humanos amplía la definición de Boxall y Purcell (2008). Boxall y Purcell definen HRM en términos de actividades asociadas con la gestión de los empleados. Sin embargo, cada vez más personas que están contratados para realizar el trabajo de organizaciones con contratos distintos de los contratos de trabajo. La naturaleza de la gestión de recursos humanos se amplía reconociendo que la gestión de recursos humanos está asociada con algo más que la gestión de empleados, sino también implica la gestión de personas, como subcontratistas, consultores y personas en contrato de trabajo, así como también posiblemente gestionar otras organizaciones en la producción de bienes y servicios (por ejemplo, organizaciones de telecomunicaciones). HRM abarca SHRM (Schuler y Jackson 2005 ; Boxall y Purcell 2008), que es un enfoque más específico para la gestión de personas. SHRM es un enfoque de gestión que abarca aquellas estrategias de recursos humanos diseñadas para mejorar el desempeño organizacional y el impacto de estas estrategias en el desempeño organizacional. (p. 1073)

Es así como podemos identificar una gran variabilidad en el concepto de Gestión Humana dentro de una organización y las actualizaciones que se le hacen con el transcurso de los años, también considerando que el concepto es adaptado de acuerdo con las políticas de las empresas.

5.3 Organizaciones No Gubernamentales (ONG):

Existen varias definiciones de ONG y algunas son complejas por la delicadeza que requiere la constitución de una. Esta multiplicidad de definiciones es reconocida por Jiménez,

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG (2016) cuando afirma que el término tiene una polisemia debido a que su campo es bastante amplio.

En este sentido algunas de las definiciones son presentadas por las organizaciones más famosas en el mundo como el Banco Mundial, la ONU, entre otras. De forma resumida Ortega, Serna, & Atehortua, (2011) dicen,

Con relación a la definición de ONG, son muchas las entidades internacionales que han aportado a su conceptualización, la Organización de las Naciones Unidas –ONU- las considera como “organización voluntaria de ciudadanos sin ánimo de lucro, nacional o internacional” (citada por Vargas et ál., 1992: 3), lo que las enmarca como OSAL. El Banco Mundial es más específico al definirla como “organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario” (World Bank, 2004). En igual sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE– la define como “organización fundada y gobernada por un grupo de ciudadanos privados con un declarado propósito filantrópico, y sostenida por contribuciones individuales privadas” (p. 246)

De una forma más amplia el Cernea (1989) en Banco Mundial (BM) considera que no es tan sencillo definir las ONG porque hay muchos tipos, ya que depende de los tamaños, las políticas, la infraestructura, entre otros factores. Para el BM

Las organizaciones no gubernamentales pueden agruparse en base a criterios que las clasificarían como fuertes o como muy frágiles y débiles; como internacionales y centrales o como locales y periféricas; como grandes e integradas a redes o como

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

pequeñas y aisladas; como duraderas y crecientes o como efímeras y de corta vida.

Observamos ahora dos procesos paralelos: uno dirigido hacia adentro, buscando que las ONGs superen sus debilidades estructurales, y otro dirigido hacia afuera, mediante el cual las ONGs aprenden a contribuir más efectivamente con las metas más amplias en la sociedad. (Cernea, 1989, p. 3)

Por otra parte, la ONU citado por Camargo (2005) las ONGs es una “Organización Voluntaria de ciudadanos sin ánimo de lucro, nacional o internacional” (p. 75). Este concepto representa uno de los más conocidos y populares, por el desarrollo del término sin ánimo de lucro.

Desde el punto de vista de Binder, (2012), las ONG son

[...]entidades independientes tanto del gobierno como del sector empresarial. Su mandato consiste en promover el interés público y servir al bien público en lugar de obtener un beneficio o promover los intereses de un pequeño grupo de individuos. Su independencia les permite monitorear el desempeño del gobierno y abogar por mejoras. (p. 3)

Esta concepción representa una de las definiciones más comunes y conocidas a nivel mundial, así como también el objetivo principal de las ONGs. Esta autora también muestra el desarrollo del concepto de ONG y menciona que fue adaptado después de la Segunda Guerra Mundial por la ONU para ayudar a las víctimas y curar los estragos que dejó la guerra. Teniendo presente entonces los orígenes de las ONG se han derivado de ahí varias concepciones algunas progresistas y otras filantrópicas, sin perder de vista que las ONG no son pasivas como las organizaciones religiosas o de otros indoles, esto quiere decir que los propósitos son más amplios y desbordan lo local.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Por otra parte, Araújo, (2013) en su tesis de grado hace un amplio recorrido en su marco teórico sobre las ONG, algunas de ellas son traídas a colación a continuación.

Las ONG se prestan de forma general a la defensa de la autonomía de la sociedad civil y a fiscalizar los actos del Estado, movilizándolo a la opinión pública, nacional e internacional, recurriéndolos al plano de los derechos humanos ya asegurados para cobrar responsabilidades al sector estatal. Estas organizaciones no están sujetas al control directo de la burocracia del Estado, por lo tanto, poseen autonomía suficiente frente al Estado para presionarlo a reconocer, implementar y asegurar los complejos de derechos ya definidos jurídicamente como también presionarlo a reconocer e implementar demandas por nuevos derechos. (Barros, 1997, citado por Araujo, 2013, p. 58).

Otra definición que llama la atención es la que tiene una mirada más progresista y es planteada por Tenorio (1997) citado por Araújo (2013).

Las ONG se caracterizan por ser organizaciones sin fines lucrativos autónomas, es decir, sin vínculo con el gobierno, volcadas para atender las necesidades de organizaciones de base popular, complementando las acciones del Estado. Tienen sus acciones financiadas por agencias de cooperación internacional, en función de proyectos a ser desarrollados y cuentan con trabajos voluntarios. (p. 59).

Algo en común que tienen todas las concepciones acá presentadas es que las ONG son organismos necesarios para las sociedades más pobres y que su funcionamiento es independiente del estado. Algo importante para aclarar es que las definiciones traídas a colación son un poco antiguas sin embargo tienen utilidad para los objetivos planteados en esta investigación.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

5.4 Talento Humano:

Desde la mirada de Chávez (2015) el talento humano se puede definir a partir de 4 aspectos.

1. Conocimiento: Es el saber, es el resultado de aprender a aprender de forma continua.

2. Habilidad: Se trata de saber hacer. Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es crear, es innovar. Es transformar el conocimiento en resultado.

3. Juicio: Se trata de saber analizar la situación y el contexto, es tener el análisis crítico, juzgar los hechos, establecer un equilibrio y definir prioridades.

4. Actitud: Se trata de saber hacer que ocurran las cosas. Actitud positiva y emprendedora, permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, dar valor agregado, llegar a la excelencia y enfocarse a los resultados, es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización. (p. 30)

6 Marco contextual

Para dar cuenta del funcionamiento del área de Gestión Humana y su influencia en la descapitalización de una ONG dedicada al cuidado de la infancia en la ciudad de Medellín, se pretende hacer un análisis de las problemáticas que presenta actualmente para luego buscar las mejoras y sugerirlas a la organización con la intención de controlar la descapitalización que está presentando. De este modo el contexto en el que se desarrolla la investigación es en una ONG ubicada en la ciudad de Medellín, dedicada a la atención a la primera infancia. El nombre de la

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG
ONG queda de forma anónima por cuestiones de privacidad, asuntos legales, respeto al buen nombre y sobre todo por tratarse de menores de edad.

El contexto de esta investigación es clave porque posibilita hacer observaciones y propuestas para mejorar el área de Gestión Humana. Desde la mirada de Hernández, Fernández & Baptista (2014) el contexto o ambiente de investigación pueden ser una empresa, un hospital, un hogar infantil, o cualquier lugar en el que ocurra un hecho que propicie una investigación. Para estos autores cuando se realiza una investigación de tipo cualitativa.

La primera tarea es explorar el contexto que se seleccionó inicialmente, lo que significa evaluarlo para cerciorarnos que es el adecuado. Incluso, para considerar nuestra relación con el ambiente y resolver cualquier situación que pueda entorpecer el estudio, Esterberg (2002) recomienda que nos preguntemos: ¿me conocen en dicho ambiente? Si es así, ¿cómo puedo solucionarlo? Y si soy muy distinto a los participantes del estudio, ¿cómo puedo solventarlo? ¿Qué significados tiene para mí el contexto? ¿Puedo manejarlos? (p. 366)

Acá, se puede observar como la contextualización guía no solo al investigador, sino que también involucra a los demás participantes de la investigación, que pueden ser personas u objetos como textos, lugares, entre otros.

La problemática principal de la investigación se centra en las dificultades en el área de Gestión Humana que presenta una ONG en la ciudad de Medellín dedicada a la atención a la primera infancia. Por tanto, es momento de hablar de las dificultades que presenta la Gestión Humana, no solo en esta ONG sino en otras organizaciones y empresas de forma similar.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

En cuanto a las dificultades que se reflejan en la ONG de interés, se tiene que estas no son ajenas a otras organizaciones de orden no gubernamental, algunas de ellas son señaladas por Salas (2007) donde menciona que en el área de la Gestión Humana en algunas organizaciones colombianas

[...]hay un déficit, una carencia de políticas y programas dirigidos al bienestar laboral de sus empleados y sus familias. La insuficiencia de recursos económicos y lo reducido de las plantas de personal inciden en quedarse solo en el cumplimiento de las obligaciones, estrictamente, legales en cuanto a salarios y prestaciones sociales. (Salas, 2007, p. 23)

Esta problemática se ve reflejada en esta investigación porque la ONG dedicada al cuidado y alimentación de la primera infancia tiene algunas irregularidades en el cumplimiento de sus obligaciones con la salud de sus empleados. Otra de las dificultades que se presenta es:

El personal contratado a término fijo es mínimo y solo se amplía la nómina si hay proyectos, los cuales son de corta duración o máximo por un año. El acceso a préstamos de libre inversión, el incentivo del ahorro y medidas para la conciliación entre la vida personal, laboral y familiar no tienen cabida [...] (Salas, 2007, p. 23)

Con respecto a esta problemática, hay varias dificultades económicas porque al tratarse de una ONG se suele pensar que no se requiere dinero para su funcionamiento, sin embargo, ciertas actividades se deben de pagar para lograr los objetivos que se plantea una organización. Relacionado con esta cuestión de la contratación se vuelve complejo tener personal profesional en estas organizaciones sin tener una buena remuneración.

Se acude al recurso de apelar a la militancia y al trabajo voluntario como una salida a la incapacidad de ampliar y sostener una mayor planta de personal, incapacidad que se

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

extiende a no poder retener profesionales cualificados, de manera permanente, por la terminación de los proyectos. (Salas, 2007, p. 24)

Por otra parte, Salas (2007) identifica que la Gestión Humana es un área poco atendida en las ONG porque según algunos estudios no hay un gran impacto en los demás sectores, es por ello por lo que de alguna forma se le denomina tercer nivel. Así

La gestión humana interna es subvalorada y poco se aplican los lineamientos y procesos desarrollados en las empresas del sector privado como las evaluaciones anuales de desempeño, eventos de cualificación, estudios de clima organizacional, apoyo económico y concesión de tiempo para estudios de posgrado de profesionales, entre otros. Priman las relaciones y la comunicación informal entre directivas, empleados y trabajadores y hay un desconocimiento de la legislación laboral para dirimir conflictos. Y se da la paradoja de ONG incoherentes que promueven los valores democráticos y la participación ciudadana, pero en el manejo interno de la organización acuden a estilos autoritarios e intimidantes de gobierno, acoso laboral y jornadas excesivas de trabajo; como en el adagio popular: “Farol de la calle, oscuridad de la casa”. (p. 24)

En el área de Gestión Humana se identifica que las contrataciones que se realizan del personal no cumplen con los requisitos que se tienen para cumplir con los objetivos de la organización. Desde la mirada de Díaz, Cardona y Aguirre (2014) es fundamental tener un buen proceso de selección y contratación de una persona, ya que es vital para el desarrollo de la organización. Ellos plantean que para hacer una buena contratación se debe hacer lo siguiente:

[...] a) recepción de solicitantes (solicitud de empleo); b) entrevista preliminar (obtención de información básica del candidato); c) revisión de las solicitudes, etapa en que se debe

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

seleccionar cuidadosamente los datos del candidato en cuanto a rendimiento en sus trabajos anteriores; d) pruebas de empleo, en las que se aplican las pruebas psicotécnicas necesarias para ampliar el perfil del candidato y garantizar su idoneidad para el cargo; e) entrevista, que es la forma de verificar verbalmente la información que ya ha dado el candidato y profundizar en ella; f) investigación de la historia anterior para verificar las referencias que se han detallado en la hoja de vida; g) selección preliminar del departamento de personal, que sirve de base para escoger, generalmente, a tres personas idóneas para el cargo, y h) selección final por el jefe directo, último paso de este proceso, y es la persona que toma la última decisión. (p. 24)

La Gestión Humana en una organización u empresa es de vital importancia, ya que ella es la que hace los primeros filtros para conseguir personal idóneo en una labor, y así poder lograr que se cumpla la misión de la empresa y la ONG. Con la Gestión Humana también se busca mejorar las condiciones que se tienen en la actualidad para un mejor futuro de la ONG y de este modo lograr recuperar las pérdidas ya sean económicas o del personal y superar las dificultades que se tengan.

También es importante reconocer que los recursos humanos son importantes porque como lo mencionan Lima & Galleli (2021) promueven comportamientos de cumplimiento y compromiso de profesionales que buscan aumentar la eficacia de una empresa, en nuestro caso, se busca mejorar los recursos humanos para evitar la descapitalización.

Además, Lim, Wang & Lee (2017) nos hablan de que hay un creciente reconocimiento de la importancia de los recursos humanos, la transición de gestión de puestos a gestión de tareas,

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG innovación, control de costes, organización, enfatizando la participación de los miembros en la diversidad de recursos humanos.

En este sentido al analizar la Gestión Humana de una ONG dedicada al servicio de la infancia en la ciudad de Medellín-Colombia se puede observar que presenta algunas dificultades en esta área y se presume que ello ha provocado una descapitalización sistemática de la ONG.

4.3 Marco Legal

En Colombia las leyes que regulan específicamente a las ONG se guían por las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), o utilizan otros términos como Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), Organizaciones de Desarrollo, Organizaciones Solidarias de Desarrollo, las cuales están reguladas por el Decreto 092 de 2017 y proyecto de Guía de Contratación para las ESAL.

Por otra parte, según Ambrosio, Mateus, & Castillo, (2019).

La regulación del tercer sector en Colombia no fue punto que llamara la atención durante algunos años, en la Constitución Política de 1991 el Estado Colombiano permite que estas entidades se conviertan en ejecutores directos, posteriormente la ley 2150 de 1995 reglamentó el registro de las ESAL en la Cámara de Comercio, pero solo hasta el año 2016, mediante la ley 1819, el sector se vio impactado con nuevas exigencias que podían dar crédito al alcance de sus objetivos sociales, a visibilizar su rendición de cuentas, 4 mayores exigencias por los entes de control y nuevos controles fiscales que permitan a estas entidades mantener una tarifa especial de renta. (p. 3)

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

En cuanto a las ONG dedicadas a la infancia antiguas y nuevas crecieron, aumentaron su cobertura poblacional y geográfica, aumentaron la nómina y se fortalecieron patrimonialmente gracias a la política y los recursos provenientes del programa de Cero a Siempre.

Por parte de las leyes colombianas, la gestión humana no tiene leyes específicas, simplemente se adhiere a las políticas expuesta en el Código Sustantivo del Trabajo, tanto para organizaciones públicas como privadas y de cualquier otra índole. Adicional a ello existen leyes que, si bien no son netamente de Gestión de Talento Humano, se pueden adaptar a cada una de las empresas y organizaciones del país, ese es el caso de la ley 1164 de 2007, por la cual se dictan disposiciones en materia de Talento Humano en Salud, el objetivo de esta ley es establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos, (Artículo 1, ley 1164 de 2007)

Por otra parte, la gestión del talento humano ha sido trabajado en Colombia desde una política pública para el sector público y para ello existen diferentes organismos que regulan la gestión del talento humano en todos los aspectos y cargos públicos, algunas de estas organizaciones son: Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), entre otros. Sin embargo, donde se empezó a hablar, aunque no de forma explícita sobre la gestión del talento humano, es en la Constitución Política de 1994.

En cuanto al tema legal de la descapitalización de las ONG y empresas en Colombia se tiene el Código del Comercio el cuál habla de las funciones, deberes y derechos de los colombianos que tienen alguna empresa u organización comercial.

7 Marco Teórico

Teniendo presente que las ONG realizan una labor muy importante en la sociedad, es pertinente considerar que la Gestión Humana debería estar bien organizada y consolidada dentro de ellas, para así cumplir con su misión y objetivos. Es así como Chiavenato (2009) desarrolla toda una teoría sobre la Gestión Humana o Gestión del Recurso Humano, por lo que se toma en esta investigación como el principal exponente teórico.

También, con el fin de dar respuesta a nuestra pregunta de investigación, se piensa desarrollar dos categorías en este apartado, una será *La Gestión Humana en las ONGs* y la segunda es *influencia de las Gestión Humana en la descapitalización de una ONG*.

Con respecto a *La Gestión Humana en las ONGs*, son temas que valen la pena mirar desde una perspectiva teórica, ya que pueden develar sus características principales, las ventajas y desde ventajas de trabajarlas en conjunto y sobre todo de darles una sobre valoración a estos dos aspectos.

Continuando entonces, se tiene que la Gestión Humana o los Recursos Humanos son considerados por Agudelo & Saavedra (2016) como

[...] un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la corporación. (p. 3)

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Por otra parte, el talento humano es considerado en las organizaciones como un talento o habilidad para desarrollar ciertas actividades, así lo describe Rondón & Ammar (2016).

Talento Humano: Generalmente, está conformado por elementos que dan a las personas la cualidad talento, tan relacionada con las competencias. Por tanto, coincide con lo que Lawshe y Balma (1966) planteaban hace varias décadas como: a) la potencialidad para aprender a realizar un trabajo, es decir, con las capacidades; b) la capacidad real y/o actual para llevar a cabo el trabajo, esto es: la acción; y, finalmente, c) la disposición, motivación y/o interés para realizar ese trabajo, es decir, el compromiso. (p.159)

Así, la gestión del talento humano no es solo, una cuestión de recursos también es de conocimientos, destrezas y habilidades sociales que permiten que las organizaciones funcionen y cumplan con sus propósitos.

Teniendo presente nuestra segunda categoría, *influencia de las Gestión Humana en la descapitalización de una ONG*, es importante hablar de descapitalización y sus funcionamientos y afectaciones en las diferentes organizaciones.

La descapitalización según Coll (2020) es

[...]Un suceso muy común en el ámbito empresarial. En este sentido, cuando las pérdidas acumuladas superan la totalidad del capital social, produciendo un patrimonio neto negativo en estas, se dice que la empresa ha sufrido una descapitalización total; debiéndose la situación a una salida de capital por las pérdidas que se han ido acumulando. Cuando el patrimonio neto es negativo, se dice que dicha empresa está en situación de quiebra técnica. Esto se debe a que, dependiendo de la ley de cada territorio,

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG un patrimonio neto negativo muestra la inviabilidad de la compañía, al superarse el activo con el pasivo. (P.1)

En esta investigación se ha observado que la descapitalización que se viene presentando de la ONG obedece presuntamente al manejo del área de Gestión Humana, sin embargo, la descapitalización puede ocurrir por muchos factores tales como:

- Un sistema de elevados impuestos.
- Elevados costes operativos.
- Ineficiencias y fallos en la estrategia.
- Abuso de la contratación de deuda y elevados costes de la misma.
- Falta de inversión en capital.
- Mala planificación económica y financiera de la compañía.
- Corrupción. (Coll, 2020, p. 1)

Conociendo las formas en cómo se puede dar una descapitalización, la ONG en cuestión, está sufriendo de esto, porque no están llegando los recursos suficientes ya que se evidencian fallas en la gestión humana, desde aspecto como por ejemplo el no pago a tiempo de la nómina de algunos empleados y la falta de sistematización de algunos procesos que pueden evitar. También porque no hay argumentos al momento de la contratación de personal, entre otros asuntos que encadenados han llevado a un estado de preocupación.

Por otra parte, es importante reconocer que hay diferentes organizaciones y documentos que determinan cuando una ONG o una empresa entra en descapitalización y que se debe hacer en el proceso. Algunos de los documentos, leyes y decretos son el Superintendencia de Sociedades, el Código del Comercio, entre otras.

4. DISEÑO METODOLOGICO

En cuanto al diseño metodológico se piensa trabajar desde el enfoque cualitativo, ya que se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. “El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados”. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 358)

De este modo el enfoque cualitativo constituye uno de los enfoques más utilizados en investigación por su riqueza y aportes en diferentes campos de actividad humana. Las investigaciones cualitativas estudian situaciones y fenómenos sociales que involucran a los sujetos y sus subjetividades. Esto quiere decir, que las investigaciones cualitativas a diferencia de las cuantitativas no siempre pueden ser replicadas en otros contextos, porque estudian situaciones específicas y las posibles soluciones quizás no son adaptables en otros contextos.

Desde la mirada de Taylor y Bogdán (2000) el diseño cualitativo,

[...]se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. Como lo señala Ray Rist (1977), la metodología cualitativa, a semejanza de la metodología cuantitativa, consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos. Es un modo de encarar el mundo empírico.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Con respecto a lo empírico los autores se refieren a que la investigación cuantitativa se interesa más por lo que ocurre con el hombre y su comportamiento en un contexto específico, que con unos datos recogidos y analizados de forma estadística.

Algo muy importante en la investigación cualitativa es que el proceso puede ser de forma espiral y no lineal como en la cuantitativa, es decir, se pueden ir y volver desde el trabajo de campo al planteamiento del problema, las veces que sea necesario. Así, como no es lineal, la investigación cuantitativa se interesa por “el significado de las experiencias y los valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 364). Por tanto, esta investigación cobra relevancia, puesto que se indaga por la opinión y percepción de las personas sobre el área de gestión humana en una ONG de la ciudad de Medellín.

Por otra parte, el eje temático elegido para este trabajo investigativo es el de Gestión estratégica para la globalidad, propuesto por la Corporación Universitaria Minuto de Dios en su Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Este eje es pertinente para la investigación, ya que posibilita ver las necesidades de mejora que requiere los diferentes sectores de una ONG en Colombia. Además busca generar estrategias innovadoras o existentes que permitan la globalización de una empresa u ONG evitando así la descapitalización. También el eje fue elegido porque tiene en cuenta los conocimientos y aprendizajes que deben tener presente las organizaciones a partir de los cambios y la globalización, es decir, el eje transita entre temas antiguos y temas muy actuales que exigen una constante actualización y estudio de problemáticas propias de la realidad.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Para este trabajo, se piensa realizar unas entrevistas y una observación participante en la cual el investigador puede observar el entorno en el que piensa desarrollar la investigación y a su vez puede interferir en la realidad para proponer soluciones y mejoras a las situaciones que allí ocurren, (Taylor y Bogdán, 2000). En cuanto a la entrevista Hernández, Fernández & Baptista, (2014) dicen que

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa. Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. La entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. (p. 403)

Para esta investigación, la entrevista es una herramienta para recolectar datos cualitativos, por lo que la entrevista será estructurada, lo que significa que hay una guía de asuntos en las cuales el entrevistador realiza su labor, respondiendo a unas preguntas específicas, las cuales pueden ser de diferentes clases:

- Preguntas generales: Parten de planteamientos globales para dirigirse al tema que interesa, generalmente son preguntas abiertas.
- Preguntas para ejemplificar: Sirven como disparadores para exploraciones más profundas. Se le solicita al entrevistado que proporcione un ejemplo de evento, suceso o categoría.
- Preguntas de estructura o estructurales: El entrevistador solicita al entrevistado una lista de conceptos a manera de conjunto o categorías.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

- Preguntas de contraste: Al entrevistado se le cuestiona sobre similitudes y diferencias respecto a ciertos temas y se le pide que clasifique símbolos en categorías. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 404)

Para Mertens (2010) citado por Hernández, Fernández & Baptista (2014) las preguntas para una entrevista cualitativa también pueden ser de opinión, de expresión de sentimientos, de conocimientos, sensitivas, de antecedentes y de simulación. Para el caso de la investigación y por pertinencia se realizaron preguntas generales, de opinión y de conocimientos. Además, se dividieron las preguntas en dos bloques atendiendo a dos cuestiones importantes dentro del trabajo. En el primer bloque se elaboraron 7 preguntas que indagaban sobre el área de gestión humana y en el segundo bloque de la entrevista se realizaron 4 preguntas relacionadas con la descapitalización (ver anexo 1)

Las muestras de los participantes para las entrevistas fueron elegidas como muestras de participantes voluntarios (Hernández, Fernández & Baptista, 2014) empleados de la ONG en cuestión. Para la investigación cualitativa, las muestras no son probabilísticas o dirigidas, puesto que la finalidad no es una generalización de resultados probabilísticos. Las muestras de participantes voluntarios son usadas con frecuencias en las áreas de ciencias sociales y de la salud y normalmente se le conoce por su gran utilidad en las investigaciones de observación participante.

Por otra parte, el diseño elegido para este trabajo es el *diseño de investigación-acción*, porque su finalidad es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad) [...] así mismo, se

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 496)

Por su parte, Sandín (2003) citado por Hernández, Fernández & Baptista, (2014) señala que la investigación-acción busca principalmente propiciar el cambio social, transformar la realidad (social, educativa, económica, administrativa, etc.) y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación. Lo cual es muy importante para este trabajo, porque la intención como ya se ha mencionado en repetidas ocasiones, es mejorar el área de gestión humana para evitar la descapitalización. Así pues, este diseño posibilita realizar movimientos en el área estudiada y se puedan observar a corto, mediano y largo plazo.

Es relevante mencionar que el diseño investigación- acción, es elegido porque el investigador es empleado de la ONG, además porque participa activamente de los cambios y propuestas que se gestan dentro de ella. Continuando con la descripción del diseño elegido,

Lewin (1946), su creador, y otros autores que desarrollaron este tipo de investigación como Carr y Kemmis (1988), consideran que dicha investigación implica la visión dialéctica entre la investigación y la acción, de modo que ambos procesos quedan integrados y complementados a través de fases cíclicas que proponen planificar, actuar, observar y reflexionar. Se trata de una investigación transformadora de la realidad y la enseñanza, una actividad cuestionadora, reflexiva, contextualizada, participativa que articula la teoría y la práctica, el conocimiento y la acción. (Cabrera, 2017, p. 143)

Si bien, se reconoce las transformaciones que posibilita este diseño, es importante aclarar que los cambios pueden no se generen, si las partes gobernantes no toman en cuenta las propuestas acá planteadas y los hallazgos obtenidos.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Para los principales resultados se espera en esta investigación mejore los procesos de Gestión Humana en la ONG, puesto que se considera que hace una labor valiosa para la comunidad a la que presta sus servicios. Además, la Gestión Humana reclama una transformación de su situación, puesto que hay deseos de trabajar por el futuro de la infancia.

8 Resultados de la investigación y análisis de la entrevista

Los resultados de la investigación surgen a partir de las entrevistas realizadas y de una observación participante. Se elaboraron 6 entrevistas a personas que hacen parte de la ONG o han estado vinculados con proyectos en la organización. Los resultados se muestran a continuación y posteriormente se encuentra el análisis de cada una de las preguntas.

En la primera pregunta del bloque 1 sobre el área de gestión humana, *¿Cuáles son los retos que afronta la ONG?* Se obtuvo una gran variedad de respuestas, en las cuales las personas consideran que los retos que afrontan las ONG van desde ámbitos, políticos, económicos y sociales. La mayoría de los encuestados observan retos el tema de la contratación del personal de las ONG, entrelazando así, lo político con lo económico y lo social. Es decir, que para contratar a alguien en una ONG primero se debe pasar un proceso político, que surge por las interacciones sociales y que tiene como fin un beneficio económico. Observemos algunas respuestas a esta pregunta.

Entrevistado #1: Considero que, en una ONG, los retos que afronta son políticos ya que ellos dependen de las corrientes políticas e ideológicas de los partidos de la ciudad o del país.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Entrevistado #2: Para mí uno de los retos más grandes que tienen las ONG son las contrataciones, ya que dependen mucho de la política y en estos momentos de pandemia demás que contratan a el mejor postor.

Entrevistado #3: El reto que considero que afrontan más que todo en esta pandemia es permanecer en el tiempo, es verdad que por la pandemia salieron muchos programas sociales pero muchas ONG no fueron capaz de soportar esta pandemia.

Entrevistado #4: Bueno los retos que afronta una ONG para mí son dos: el primero es dar a conocer al público en general lo que realiza la ONG, cuál es su función principal, porque las personas como tal no conocen que es una ONG porque no saben cuál es su función ni a qué se dedican y el segundo reto es en términos de recursos ya que como las estas organizaciones dependen por lo regular de recursos públicos o privados, entonces éstas se presupuestan anualmente, lo que quiere decir que siempre están pensando en qué recursos van a tener para el próximo año, para los años venideros, entonces esto genera una incertidumbre Cómo van a poder organizarse para los próximos años.

Entrevistado # 5: En cuanto al tema del área de gestión humana, creo que de los retos más complejos que se pueden ver son lo relacionado con las nóminas y la seguridad social, porque hay un gran volumen del personal que está vinculado en la ONG y por la gran cantidad de novedades que se pueden presentar en estas. Y también hay otros retos como son la vinculación de todo el personal nuevo, como puede ser lo de seguridad y salud en el trabajo y más en estos tiempos de pandemia, donde hay que seguir unos estrictos protocolos para que la entidad pueda seguir desarrollando su actividad.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Entrevistado #6: Los retos para las ONG y en especial para esta ONG dedicada a la infancia, es la permanencia en el tiempo y la capacidad para sostenerse, porque es muy difícil conseguir recursos y apoyos de otras entidades y personas. Yo pienso que trascender en el tiempo va mucho más allá de tener plata o no, creo que eso tiene que ver también con los servicios que prestemos, si no aportamos nada nuevo y acorde con las necesidades de la sociedad, la ONG no tiene sentido y se disuelve su existencia.

Otra mirada que se le da a las respuestas a esta primera pregunta es que los retos son políticos porque las ONG son organizaciones que muchas veces requieren de patrocinadores para funcionar, y en algunos casos son utilizadas como medios para lograr simpatizar entre las personas o recibir beneficios económicos como descuentos en los impuestos.

El gran reto que se observa en las ONG es el de la organización, ya que muchos describen en sus palabras, que es fundamental ser ordenados, tener las funciones claras, tener una identidad, es decir, apropiarse del trabajo y del rol que desempeña dentro de la organización para que todo funcione de la mejor manera posibles, esto quiere decir, que el reto mayor es que, la ONG funciones como una gran máquina de piezas y engranajes, donde cada una de las piezas funciona bien y apoya de ese modo a las demás a hacer su trabajo correctamente.

Desde la mirada de Domínguez (2019) las ONG enfrentan dos grandes retos; el primer reto es sobre la diferenciación, esto quiere decir, que debemos cambiar las miradas hacia las ONG y dejarlas de ver como un sector aparte, sino más bien reconocerlas como una empresa. Desde la mirada de este autor, el reto tiene mucho que ver con la globalización y los cambios vertiginosos que da el mundo cada día. Entonces, con esos cambios llegan nuevas propuestas, nuevas empresas y organizaciones que necesitan ser reconocidas como empresas, pero con sus propias características y particularidades.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

El segundo reto es la captación y es quizás el reto en el que la mayoría de entrevistados coincidieron. La captación se refiere a la financiación de las ONG, y no solo de recursos materiales y humanos, sino también de índole económica. Para Domínguez (2019), las ONG tienen como reto subsistir en un mundo globalizado, en el cual hay mucha competitividad de manera negativa y positiva y no solo entre ONG sino también con otras empresas, al respecto dice “Ahora las ONG ya no compiten solo con otras ONG, no, ahora se le une a esa competencia las empresas de impacto social” (p. 1)

Desde la perspectiva de Domínguez (2008) el reto que afronta hoy día los recursos humanos va en varias direcciones, desde la integración de la tecnología y la globalización, hasta el cuidado del bienestar de las personas, así nos dice que el reto es:

Identificamos el reto de la Dirección de Recursos Humanos en el diseño de políticas que ayuden a comprometer o a vincular al personal de la empresa con los objetivos organizativos, y de esta manera contribuir a obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Igualmente, la Dirección de Recursos Humanos debe procurar conseguir lealtad por parte de los empleados, sentido de pertenencia hacia la empresa, para poder conseguir relaciones a largo plazo. (p.90)

A partir de la capacitación y el desarrollo de forma adecuado de los recursos humanos en una organización pública o privada se puede tener experiencias significativas, pero también se debe tener presente que se está tratando de personas y ello involucra, sentimientos, emociones, que van vinculados con los objetivos de las organizaciones. Por tanto, es crucial tener presente las creencias de las personas, el trato, la formación constante, para así lograr tener una organización sólida y eficiente ante el medio de competitividad, es decir, debe existir un medio

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG que de confiabilidad a las personas que trabajan allí, para así lograr que el personal capacitado y formado pueda tener repercusiones en el futuro de la empresa (Mbiya, Egessa & Musiega, 2014).

Referente a la segunda pregunta *¿Desde el cargo que desempeña en la ONG describa funciones que se relacionan con Gestión Humana?* Las respuestas obtenidas fueron las siguientes.

Entrevistado #1: Pues en realidad no estoy en la empresa soy un abogado recién graduado trabajo en cámara de comercio en el área de arbitraje

Entrevistado #2: Soy auxiliar administrativo, digito información en el aplicativo Cuéntame, y mis funciones no se relacionan con esa área, pero todos pasamos por ahí para contratación.

Entrevistado #3: Soy la secretaria de la empresa, mis funciones se relacionan con llamar el personal, hacer certificados laborales, etc.

Entrevista #4: Pues las funciones que se relacionan desde mi cargo con el área de gestión humana dentro de una ONG es la selección y contratación de personal, esto es supremamente importante ya que de esto depende que las otras áreas o el área de gestión humana las personas que son contratadas se desempeñan adecuadamente y ejecuten todas las actividades y tareas requeridas dentro de la organización.

Entrevistado #5: En cuanto a mis funciones se refiere, no tengo mucho que ver con esta área de gestión humana porque yo soy más del área contable, pero cuando termino mis actividades programadas y me queda tiempo para dar una mano, un apoyo a mis compañeros, puedo ver y ayudar en la creación de terceros para hacer la nómina, entonces

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

cuando yo estoy ingresando estos terceros en el software contable, puedo ver como una falencia en cuanto a la documentación que llega, porque de pronto al estar nuevos no llegan los contratos y no quedan claras las condiciones con las que empezaron a laborar estas personas o se presenta que los documentos no son legibles o incluso que falten documentación importante para llevar este proceso.

Entrevistado #6: Mis funciones en la empresa no están directamente vinculadas con el área de gestión humana, sin embargo, para llegar a este lugar tuve que pasar por esta área, ya que es la que realiza las contrataciones y está encargada de otros asuntos como la EPS y la pensión, entonces digamos que todas las áreas de la ONG estamos conectados con gestión humana.

Al observar las respuestas a esta pregunta, se puede evidenciar que hay un desconocimiento de algunos de los empleados de la ONG en cuanto al funcionamiento, porque mencionan con gran frecuencia que su área de desempeño se relaciona poco o nada con el área de gestión humana, solo dos personas en específico trabajan en esta área. Por tanto, se puede deducir, que una de las falencias que presenta la organización dedicada a la infancia, es que el personal desconoce las funciones de los demás por lo que no hay una integración de todo el personal para trabajar sobre un mismo objetivo.

Anteriormente hablábamos del engranaje que tienen las empresas y las ONG para que funcionen correctamente, y se reconocía que era importante para que la organización salga a flote y evite la descapitalización, sin embargo, acá se presenta un panorama de desconocimiento, el cual puede evitarse a través de una buena comunicación entre las áreas de trabajo y también

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG con capacitaciones constantes sobre el rendimiento y actualización de información dentro de la ONG.

Por otra parte, Oehlhorn, Maier, Laumer, & Weitzel, (2020) consideran que la función de gestión de recursos humanos se centra tradicionalmente en varias tareas funcionales. que implica una serie de prácticas establecidas (Noe et al., 2020; Wirtky y col., 2016). [...]. Las organizaciones necesitan personas capacitadas y motivadas. Por lo tanto, HRM se preocupa por encontrar, emplear, retener y desarrollar el talento humano de obra que se ajusta a las demandas de la organización. Demanda de recursos humanos a largo plazo basada en previsiones internas y los conocimientos y desafíos relevantes para el negocio se combinan con oportunidades de suministro (Noe et al., 2020). Las organizaciones pueden ocupar puestos de trabajo o personal equipos ya sea internamente con personal existente o del mercado laboral externo a través de la contratación. La contratación externa es necesario cuando los puestos vacantes no pueden ser adecuadamente dotados con el personal existente. Candidatos potenciales de fuera de la organización la nación necesita ser atraída, seleccionada y contratada. (p. 20)

Lo que se puede observar en este apartado es que una de las principales funciones del área de gestión humana es la contratación de personal idóneo, cuestión que se ha venido debatiendo extensamente en toda la investigación.

En cuanto a la tercera pregunta *¿Cuáles son las funciones del área de gestión humana en una ONG? ¿Es acorde con las acciones que realiza el área de gestión humana en la ONG dedicada a la infancia?* Los entrevistados respondieron lo siguiente:

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Entrevistado #1: Pues yo dentro de la empresa no estoy, soy abogado y estoy en el área de arbitraje de cámara de comercio, pero considero que las funciones son iguales en todas las empresas, ¿o me equivoco? Pues eso pienso yo.

Entrevistado #2: Mi cargo en la empresa es en el aplicativo Cuéntame, en él solo se suministra información de beneficiarios para el ICBF, pero mis estudios son en Seguridad y salud en el trabajo y porque desempeño este cargo no sé, pero bueno, jaja, las funciones que considero es el pago de nómina, seguridad social, liquidaciones, etc.

Entrevistado #3: Supongo que todas las funciones en todas las empresas son iguales independientes de ser ONG o una empresa privada pues en mi curso de secretariado nunca se diferenció.

Entrevistado #4: bueno creo que las funciones de gestión humana no varían mucho de organización a organización, creo que las funciones del área gestión humana de una ONG son iguales o similares a una organización normal, pueden ser selección y contratación de personal, bienestar al empleado, pago de nóminas, de seguridad social, de EPS, entre otras.

Entrevistado #5: Bueno según mis conocimientos de estas áreas de gestión humana en una ONG no se diferencia mucho cómo serían una empresa común está lleva prácticamente las mismas funciones y por supuesto que es acorde a la ONG de primera infancia.

Entrevistado #6: Para mis las funciones del área de gestión humana de una ONG deben ser sobre el manejo del personal, por ejemplo, la vinculación a ella, los pagos, aunque hay algunas ONG que trabajan con personal, pero no se dedican a contrataciones, a pagos de

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

nómina y todas esas cosas porque su razón de ser es otra cosa. Pero las que tienen esta área considero que se dedican al trabajo de bienestar de los empleados y en los temas de contratación y manejo de la EPS y pensión. Con respecto al segundo interrogante considero que los propósitos si son acordes, pero hay una diferencia entre conocer que debe hacer el área y realmente hacerlo ¿me hago entender?, puede que se conozcan las funciones del área de gestión humana pero no se ejecuten en la realidad.

Frente a los dos interrogantes que se plantearon en esta pregunta surge de forma casi que genérica que las funciones del área gestión humana de una empresa son similares a las de una ONG. Desde el conocimiento empírico y académico de algunos encuestados, se atreven a afirmar que son iguales, y reconocen la mayoría de las funciones que debe desarrollar la ONG. Algunas de esas funciones son la contratación del personal y la vinculación a la EPS y pensión.

Investigando un poco más a fondo las funciones del área de gestión o recursos humanos nos encontramos con que las funciones dependen del tipo de empresa y del tamaño que tengan.

Las funciones que se desarrollan en el departamento de recursos humanos varían de una empresa a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedique la entidad.

En las empresas pequeñas, las funciones de este departamento se ejecutan en pocas secciones y, con frecuencia, algunas tareas son encomendadas a otras empresas, como consultorías, asesorías, gestorías, etc.

En las grandes empresas, el departamento de recursos humanos puede ser muy complejo, y dividirse en secciones que se encargan de actividades diferentes. (S.A. p. 11)

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

En la figura 1 se tienen las diferentes funciones del área de gestión humana dependiendo de los cargos de las personas y por tipo de actividad. Desde el análisis que se puede hacer a las respuestas de los entrevistados solo uno considera que el área de gestión humano reconoce sus funciones, pero no las pone en práctica, por tanto, no hay un buen funcionamiento de la ONG. Los demás entrevistados parten de supuestos, considerando que hay una concordancia entre las verdaderas funciones del área con las acciones que ejecutan realmente.

De este modo se va develando que hay una falla en el área de gestión humana que requiere ser revisada con detalle, y es el cumplimiento de las funciones que le corresponden, porque el área de gestión humana si realiza varias acciones, pero al parecer no las ejecuta todas o de la forma indicada para el buen funcionamiento.

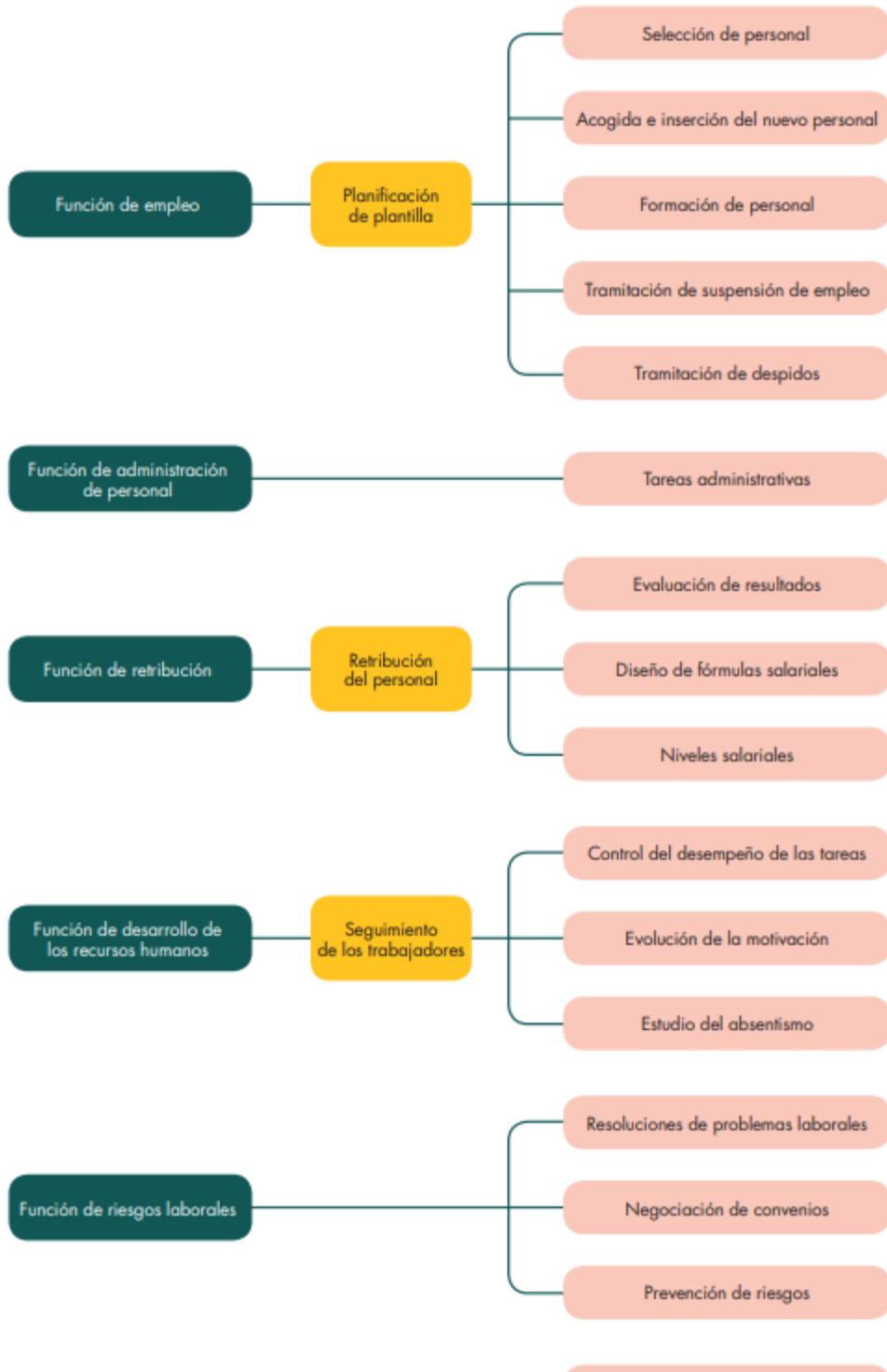


Figura 1. Funciones del departamento de recursos humanos.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

En concordancia con la pregunta número cuatro. *¿Consideras que las acciones de la gestión humana pueden afectar positiva o negativamente las demás áreas de la ONG? Si esto ocurre ¿cuáles son las afectaciones?* Las respuestas fueron las siguientes:

Entrevistado # 1: Pues considero que son ambas, tanto positivas o negativas, porque de ahí parte tener un buen empleado que aporte o un empleado que me dañe el clima laboral y me genere problemas internos.

Entrevistado # 2: Mm ambas, eso depende del punto de vista, muchas decisiones pueden ser buenas y aportan positivamente a la empresa y también sería negativamente, depende del punto de vista de las personas.

Entrevistado # 3: Pues desde lo personal y lo que he vivido siento que una mala acción afecta muy negativamente, yo en la empresa llevo más de 6 años y no sé cómo hemos sobrevivido a tantas sanciones de la UGPP.

Entrevistado # 4: Claro que sí, como te venía diciendo Duván, el área de gestión humana es la encargada de seleccionar y contratar al personal si el área de gestión humana no contra no selecciona y contrata adecuadamente al personal que esté calificado para ejecutar las tareas y las actividades dentro de las otras áreas o dentro de la misma área gestión humana esto puede afectada como tal el accionar de la ONG como tal. Si se contrata digamos una persona que va a ser la encargada de pagar la seguridad social de los empleados y está no cumple con el calendario que está estipulado y se generan unos retrasos ¿qué es lo que pasa? se vienen demandas de las sanciones de la UGPP, por intereses moratorios de las entidades de las ARL y de las EPS por pagos tardíos, se tiene

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

que retribuir al empleado como tal, entonces esto afecta drásticamente a una empresa en este caso a la ONG.

Entrevistado # 5: Bueno yo creo que claramente las acciones de esa área tienen varias repercusiones en el resto de la entidad, de pronto algunas afectaciones pueden ser que los encargados de contratar al personal para todas las áreas, porque puede ser un personal no idóneo o que no sea competente para el cargo, porque al no cumplir es un colaborador no competente, es por esto que puede haber efectos, ya que retrasa procesos, comete errores y dilata información o de pronto puede aumentar más los problemas que de pronto haya que afrontar en el momento y positivamente también va a tener su efecto porque pueden contar con un personal un talento humano más motivado más contento para hacer sus labores.

Entrevistado # 6: Claro que, si puede afectar y en ambos sentidos, por ejemplo, en las malas decisiones que se tomen cuando contratan a un personal no idóneo para los cargos, porque genera retrasos y aumenta problemas que probablemente ya existan. De forma positiva puede impactar, porque puede ser seleccionada una persona altamente calificada para desempeñar una función, también el ambiente laboral es muy importante si contratan a una persona que no es conflictiva, hay muchas acciones y repercusiones que se pueden ver con el área de gestión humana.

Al analizar las respuestas acá dadas sobre la influencia de las acciones del área de gestión humana en otras áreas, los encuestados manifiestan que, si hay una correlación y que puede afectar en ambos sentidos, lo cual ya se había manifestado con anterioridad de forma teórica en este escrito. La toma de decisiones de un área repercute de diferentes formas en las

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG organizaciones y empresas, incluso en esta pregunta los encuestados mencionan algunos ejemplos de las incidencias de las acciones del área sobre ellos y los cargos que desempeñan.

Cuando se habla de las acciones que realizan el área de gestión humana, se considera un panorama bastante amplio, de este modo todos los entrevistados y autores como Domínguez (2008) consideran que desde que exista una buena organización, la empresa alcanzará sus objetivos. Al respecto nos dice lo siguiente:

Para la consecución de los objetivos organizativos es importante alinear la estrategia de recursos humanos y la estrategia de la empresa. En este sentido, Wright, Smart y McMahan (1995) sostienen que la estrategia de los recursos humanos debe enmarcarse dentro de la estrategia global de la empresa, y de esta forma adaptarse a los rápidos cambios del entorno. En una organización, desde la Dirección de Recursos Humanos se puede contribuir a que cada una de las políticas de recursos humanos guarden relación entre ellas, sean complementarias, y que a su vez tengan relación con la estrategia general. Desde la Dirección de Recursos Humanos se puede contribuir al éxito en la organización, en la medida en que sea capaz de motivar a los empleados, crear canales de comunicación óptimos, estimular el trabajo en equipo por medio de la participación, la confianza y recompensas; ayudar a crear un clima tal que favorezca la innovación y la creación de capacidades organizativas.

Lo anterior nos dice que si hay un buen trabajo mancomunado, donde se vinculen todas las áreas por un mismo fin, es posible vencer las dificultades, pero también, el mensaje que nos deja entre líneas es que, hay una estrecha relación entre las diferentes áreas de una organización, por lo que, si una tiene fallas, el sistema completo puede tenerlas.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Continuando con la discusión, y retomamos la figura 1, podemos ver que muchas de las funciones que desempeña el área de gestión humana, involucran todos los sectores de la empresa u organización, lo que claramente evidencia que las decisiones que se tomen afectan al sector social, económico, administrativo, entre otros de la ONG.

Por lo que se puede leer de las percepciones de las personas, hay una inclinación al reconocimiento de las acciones negativas que han influido en la ONG dedicada al cuidado de la primera infancia, por lo que más adelante se mostraran algunas estrategias para mejorar el área de gestión humana y así evitar que se continúe con la descapitalización de la misma.

Sobre la pregunta número cinco *¿cuáles son las áreas más afectadas? ¿de qué forma se ven esos efectos?* Se puede observar que todos los entrevistados están de acuerdo en que el principal efecto sobre la ONG es la contratación de personal no idóneo para el cargo. La mayoría considera que no hay un buen proceso en la selección de las personas que entran nuevas a laborar y eso genera varios retrasos y problemas con la ONG, algunos manifiestan que constantemente hay rotación del personal, lo que no es viable para ninguna empresa u organización porque genera más costos, tiempo en capacitaciones, desconfianza en la estabilidad y las personas empiezan a hacerse preguntas del tipo *¿por qué se cambia tanto de personal? ¿Hay algo que no funciona correctamente? ¿el cargo es muy pesado? ¿el ambiente laboral no es favorable?* lo cual lleva a que las personas consideren renunciar prontamente.

Los entrevistados también consideraron que todas las áreas se veían afectadas, incluso uno llegó a mencionar que su área era de las más afectadas porque a los nuevos los dirigen hacía esta área sin ningún conocimiento de su labor. Otro de los aspectos más mencionados fueron los exámenes médicos, con lo cual, hay una falla allí y se debe atender por la ONG.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Las respuestas a esta pregunta se encuentran a continuación y allí se pueden observar los diálogos y pensamiento tejidos de los participantes de esta investigación.

Entrevistado #1: Cualquiera puede ser el área afectada, pues hablando de contrataciones y de las roscas que se manejan por política que se contrata cualquiera y más en una entidad de primera infancia, no saber a quién se contrata para el cuidado de los niños, ¡grave la cosa!

Entrevistado #2: Pues desde mi experiencia en el área Cuéntame, siempre somos nosotros los perjudicados, no tienen donde acomodar la gente y la traen nada más a que disque nos apoye y nos salen es perjudicando el sistema ya que muchos ni saben usar un computador.

Entrevistado #3: Han pasado tantas cosas con las contrataciones de personal que ni se cuál ha sido la más afectada, pero considero que todas las áreas son afectadas, a todas las que tienen que ver con talento humano les ha pasado algo diferente.

Entrevistado #4: Pues las funciones que deben ser repensadas son las siguiente creo que hacen repensar los exámenes médicos como Hablamos ahorita, no simplemente deben de ser exámenes médicos básicos donde que está bien de la vista de los oídos sino también psicológicamente porque a veces contratan personal que se encuentra enfermo, como los exámenes son básicos, entonces esto genera que la persona después se vaya a incapacitar luego toca contratar otra persona o esta persona renuncie, entonces hay una rotación de personal. Y por otro lado si la persona no se encuentra psicológicamente estable y cómo se trabaja con personal de primera infancia estos se pueden ver afectados, puede ser por maltrato, podemos ir un poco más allá, algo más grave que puede ser una

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

violación entre otras cosas. Entonces eso es muy importante lo de los exámenes médicos, también lo de las capas. Se puede mejorar la selección de personal en los exámenes técnico las capacidades técnicas porque si no contrata adecuadamente una persona que tenga el conocimiento adecuado este ¿cómo va a realizar su tarea? Al momento de realizar su tarea o la va a realizar mal o así va a generar un retraso. Poniendo nuevamente el ejemplo del pago de la seguridad social ¿Qué pasa si la persona se retrasa a la hora de pagar la seguridad social? se generan sanciones y otras cosas que van a generar un escape de recursos de la compañía, entonces hay que mejorarlo, y otra cosa que mejorar que consideró que el área de gestión humana como encargada de velar por el bienestar del empleado debe verificar que todos los empleados cuenten con los recursos adecuados, dentro de su área de trabajo para poder desempeñarse sus actividades. Se ve que muchos empleados no cuentan con los recursos tecnológicos necesarios para desempeñar sus actividades, esto en ocasiones genera retraso de las actividades y las demás tareas diarias y eso también afecta el desempeño de las diferentes áreas o en si del área de gestión humana.

Entrevistado # 5: Bueno en cuanto a la vinculación y contratación del personal nuevo creo que sí puede replantear porque no se hace una buena selección, un buen proceso para el personal y en bastantes ocasiones se contrata de pronto por vínculos familiares o de amistad, inclusive por hacer como favores políticos y entonces creo que esto también se puede plantear, que no se tiene en cuenta de pronto si está calificado para desarrollar las tareas que se le asigne el personal que estén buscando, que no cumplan como con ese papel, como le decía ahora, recientemente lo del tema de la documentación que llega hojas de vida que no sean legibles, otros documentos que está incompletos de pronto. Un

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

temita también podría ser cuando entra las personas no se haga de pronto un adecuado examen de ingreso, un examen médico, si de pronto entidades por cumplir un proceso más no hagan bien como una correcta revisión del personal y usted sabe que eso puede dar muchos problemas al tener los empleados con incapacidades.

Entrevistado #6: En cuanto a las acciones y las afectaciones considero que todas las áreas se ven afectadas tanto positiva como negativamente. El área de gestión humana puede hacer buenas contrataciones de personal como puede que no lo haga por asuntos personales, por política, o por familiaridad.

Con respecto a las respuestas de esta pregunta, hay un factor común en todos y es la constante rotación y deserción de trabajadores. Al respecto González (2019) menciona que:

La rotación de personal está ligada a la baja motivación por parte de la alta gerencia y los mandos medios sobre el nivel operativo (González, 2005). Los colaboradores desertan de una organización, porque no encuentran un vínculo entre su proyecto de vida o motor laboral y la oferta por parte de la organización. Por lo tanto, la rotación de personal se vincula con la baja motivación. La teoría humanística ha señalado a través de diversas investigaciones que las condiciones favorables en el lugar de trabajo aumentan la disposición del trabajador para llevar a cabo sus tareas (McGregor, 1994). Así mismo, si el trabajador encuentra en la organización un medio para alcanzar su proyecto de vida, tendrá mayor probabilidad a permanecer en la organización. Un error común entre los directivos es determinar la motivación laboral como un asunto de salario. Sin embargo, la rotación de personal se debe en gran parte a la incapacidad de la alta gerencia o jefes inmediatos de asumir el papel de líderes y no de jefes autoritarios. (p. 14)

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Lo anterior indica que una estrategia para lograr evitar la descapitalización es motivar a sus empleados y no solo desde la parte económica, sino también desde la parte del ser y acoger a los empleados como personas, como sujetos que sienten y piensan.

Para las respuestas a la pregunta seis *¿Cuáles funciones del área de gestión humana considera que deben ser repensadas con prioridad en la ONG?* Se observó una polisemia de respuestas las cuales pueden ser identificadas acá.

Entrevista #1: Pues como no estoy dentro de esta ONG no sabría decirte cuales pueden ser repensadas.

Entrevistado # 2: No contratar con rosca pues desde mi cargo, estudie seguridad y salud en el trabajo y te cuento que la persona de seguridad y salud en el trabajo me pregunta y me consulta cosas que solo se viven acá, cosas para las cuales ya debería estar entrenada.

Entrevistado #3: Urgente esos exámenes médicos, tantas personas que le han hecho daño a la entidad, que vienen con problemas articulares, etc. y por no hacerlo bien mire todos los que nos han demandado diciendo que en la entidad fue donde se les ocasiono esta enfermedad.

Entrevistado #4: Una seria como te digo las tecnologías, los implementos que requieren los empleados para poder desempeñarse adecuadamente y realizar sus tareas o actividades entre otras cosas. Lo otro es mejorar la parte de los exámenes médicos, que no sean básico, sino que sean un examen riguroso de acuerdo al cargo que va a desempeñar las actividades, pero los exámenes deben de ser más riguroso y como

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

último contratar la persona adecuada para la selección del personal, que cumplan con el perfil para evitar la rotación del personal.

Entrevistado #5: Bueno la primera pondría ser el clima organizacional o también llamado ambiente laboral y aunque este punto es bastante importante a tener en cuenta si porque es el ambiente individual que pueda tener cada colaborador y el ambiente en general que tenga la entidad. En ocasiones los líderes en vez de motivar a los colaboradores y que estén bien física y mentalmente de pronto distancia o hacen aburrir y desmotivar las personas en ocasiones que también solamente se reconocen los errores y de pronto cuando se hace un proceso bien o hay que dar como dar como una felicitación un reconocimiento no se hace, aahh pero cuando sale mal de una dicen y cuando se hacen bien no se hace reconocimiento. Desligar también creo que este tema de los lazos de amistad y familiar con lo laboral.

Entrevistado #6: Selección objetiva del personal humano, ya que se encuentran personas desempeñando cargos para los cuales no están preparados y no tienen la intención de capacitarse para estarlo.

En esta pregunta es de toda pertinencia lo que nos menciona González (2019) sobre la motivación de la alta gerencia y acá es resaltado por varios empleados. Algunos indican las necesidades de reconocer el esfuerzo que realizan en sus laborales y la influencia de esto en el clima laboral.

Por otra parte, sigue persistiendo la necesidad urgente y latente de una buena contratación de personal, una buena elección de capital humano para la organización. Se ha observado que, en todas las preguntas, las personas notan que hay una gran dificultad en esta área y en este aspecto,

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG por tanto, la ONG sino quiere entrar en la descapitalización absoluta, debe escuchar a sus empleados e implementar estrategias que revivan la ONG y la saque a flote.

Frente a la respuesta del entrevistado #4 sobre la implementación de la tecnología para mejorar el área de recursos humanos Armstrong (1996) consideró que la utilización varias tecnologías nuevas para garantizar la creación y prestación de servicios y bienes en las economías modernas son una ayuda muy importante, sin embargo, independientemente de los medios que se utilicen, el papel de los individuos y los grupos como empleados y la capacidad de la dirección para desplegar eficazmente dicho recurso es vital para el interés tanto del empleado como de la organización. Tradicionalmente, Recursos Humanos se ocupa de la contratación, selección, colocación, capacitación, compensación y relaciones laborales, entre otros.

Con respecto a la pregunta número siete *Menciona al menos 3 oportunidades de mejora en el área de Gestión Humana de la ONG.* Las respuestas que se obtuvieron fueron las siguientes:

Entrevistado #1: Como dije anteriormente dentro de la empresa no estoy, no sabría qué decir de lo internamente.

Entrevistado #2: Contratación de personal, pagos oportunos, vinculación rápida.

Entrevistado #3: Exámenes médicos como había dicho anteriormente, salarios, buenos equipos de cómputo, pero para todo el personal.

Entrevistado #4: Trabajar mucho en la contratación del personal capacitado de la ONG para evitar todos los problemas que está presentando.

Entrevistado #5: Como una oportunidad de mejora considero que es la innovación inclusive usted ahorita lo hablaba con este tema de la virtualidad creo que hay tareas o procesos que se llevan haciendo de la misma manera desde hace mucho tiempo, inclusive

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

la misma manera desde antes que yo entrara. La innovación y actualización de procesos puede ser de mucha ayuda para con este tema las herramientas tecnológicas que han salido con el tiempo creo que también puede ser una opción de mejora a tener en cuenta. La comunicación asertiva esta es otra oportunidad de mejora y es algo que se puede mejorar bastante porque en ocasiones los que tienen información que debe ser compartida con los demás no lo hacen. También Consideró que acá puede entrar la delegación de tareas porque hay personas que lo quieren hacer todos los procesos, los quieren hacer ellos y no delegar, entonces se repesa todo lo que hay que hacer porque el volumen de trabajo es bastante grande, usted sabe, y les cuesta como perder el control en situaciones y creen que si ellos no están ejecutando esas tareas se proceso va a salir mal y lo que usted decida le cuesta reconocer que otras personas pueden hacer una labor igual o inclusive mucho mejor.

Entrevistado #6: Las oportunidades de mejora creo que están en la contratación idóneo del personal y en el buen clima laboral, ya que a veces trabajar con personas que tienen diferentes pensamientos se vuelve un poco pesado el asunto.

Con respecto a esta pregunta se puede analizar, que las personas están dispuestas a trabajar en conjunto y tienen sentido de pertenencia por la ONG, se preocupan y reconocen sus debilidades, pero así mismo, saben cuáles son las cosas que deben mejorar y cómo lo pueden lograr. En esta pregunta se puede observar que cada uno ve la oportunidad de mejora desde su área de trabajo, es decir, los que están en sistemas consideran que deben apoyarlos con mejor tecnología, lo cual es muy válido, sin embargo, quizás no le corresponda esta parte al área de gestión humana. Otros por su parte consideran que los altos administrativos deben de confiar más en las capacidades de sus empleados y así entonces poder delegarles funciones que ayuden

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG al flujo de la ONG. Frente a esta respuesta considero que los mismos altos administrativos han observado el desorden que hay en las contrataciones y temen que las personas no puedan realizar sus labores bien, por tanto y como se ha reiterado en este texto, es necesario contratar personal idóneo, dejando de lado los sesgos políticos y de amistad o familiaridad.

Frente a la pregunta número ocho *Menciona al menos 3 fortalezas del área de gestión humana de la ONG.* Las respuestas fueron.

Entrevistado #1: Por lo que he escuchado siempre tienen contratación, algo deben hacer bien y no sabría que más decirte

Entrevistado #2: Ganas de sacar los procesos adelante, disponibilidad, buenas compañeras

Entrevistado #3: Sentido de pertenencia, diligentes, tienen mucha paciencia

Entrevistado #4: Lo que te puede decir Duván es que una de las grandes fortalezas que tiene el área de gestión humana es que cuenta con el mapa general de todos los colaboradores de la organización, esta información es primordial para toda la organización y las diferentes áreas, ellos conocen prácticamente todo lo del empleado. La otra fortaleza podría ser el área de gestión humana en la encargada de prestar este éste bienestar al empleado, entonces al conocer todas las necesidades entre comillas del empleado porque tienen ese mapa general entonces pueden brindar un mejor acompañamiento al empleado esas son dos fortalezas que tendrían no te podría ir un poco más porque no conozco más allá de lo que he percibido de la organización.

Entrevistado #5: Primero destacó el compromiso, es un valor que hay que destacar porque los colaboradores siempre están dispuestos a sacar adelante los retos que asuma la

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

entidad, segundo la responsabilidad aunque se presentan inconveniente porque como todo en la vida puede tener inconvenientes, pero al fin de cuentas siempre se cumple con los objetivos que se plasman en la ONG, y la tercera es destacar el personal que nunca se da por vencido, sacrifican desde su tiempo personal como por así decirlo, cuando hay que quedarse tiempo de más, que madrugar trasnochar hasta la madrugada, nunca ponen problema por eso con tal de que la entidad quede bien.

Entrevistado #6: El sentido de pertenencia es la gran fortaleza que yo veo, porque las personas que más tiempo llevan en la ONG son responsables y dedicadas con su trabajo, les importa mucho lo que ocurre con la ONG, aunque no falta los poquitos que hacen las cosas de mala manera. Otra fortaleza que identifiqué es el compañerismo y, por último, aunque no sé si es una fortaleza es el impacto de la ONG en la primera infancia.

Frente a las fortalezas, se observa como la mayoría de los entrevistados rescatan la responsabilidad y el sentido de pertenencia por la ONG en cuestión, eso da pie para saber y reconocer que los restos que se les pongan serán asumidos y harán lo posible desde sus cargos por cumplirlos, ya que su mayor deseo se expresa en mejorar y evitar la descapitalización.

Con respecto al sentido de pertenencia Acosta, Rojas & Rodríguez, (2020) nos indican que,

Castro-Almeida (2008) investigó el sentido de pertenencia, como parte de la identidad, y encontró una alta correspondencia entre la percepción de la participación de cada miembro en la organización, la imagen de la empresa hacia la sociedad y la visualización de pertenencia a futuro. Se ha propuesto que la relación señalada no es estática, por el contrario, es flexible y cambiante en razón de las circunstancias (Moreno-Hurtado, Torres-Arévalo, Martínez-Patiño, Martínez Beltrán y Vesga-Rodríguez, 2018). (p. 32)

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

En este mismo texto nos ilustra cómo se configura la identidad laboral, que van en correspondencia con el sentido de pertenencia por una ONG o empresa,

La identidad se asume como la esencia y los rasgos de autenticidad compartidos en una organización, es algo que se puede gestionar y para ello se hace uso de diversos mecanismos como las estructuras de comunicación interna y externa (Duque y Carvajal, 2015; Rosales, Montilla y Moreno, 2009), los artefactos visuales que ayudan a la modelación de comportamientos (Takaki, Bravo y Martínez, 2015) y el impulso al carácter cooperativo entre los trabajadores (Álvarez et al., 2014; Mesmer Magnus, Asencio, Seely y DeChurch, 2015). Un elemento clave de la identidad es el sentido de pertenencia, que alude a la creación de patrones sociales y vínculos psicológicos entre un individuo y una organización (Fierro y Ovando, 2016), que, en cierta medida, se presupone, incentiva la proactividad y disminuye la resistencia al cambio en beneficio de la organización. (Acosta, Rojas & Rodríguez, 2020, p. 32)

De este modo se puede decir que la mayoría de los empleados de la ONG dedicada a la infancia tienen sentido de pertenencia por la organización y visionan un mejor futuro para ella.

El siguiente bloque de preguntas es sobre la descapitalización de la ONG dedicada a la infancia en la ciudad de Medellín, en este apartado analizaré 4 preguntas que se le hicieron a los entrevistados, una de ellas es de selección múltiple, donde se pueden elegir varias respuestas. La primera pregunta *¿para usted que es descapitalización?* Se realizó con la intención de indagar si los entrevistados conocen los efectos económicos que tiene la ONG debido principalmente a las acciones tomadas por parte del área de gestión humana. Las respuestas las vemos a continuación.

Entrevistado #1: Pienso que es la pérdida del patrimonio de la empresa.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Entrevistado #2: Es como perder el dinero de la empresa o algo así.

Entrevistado #3: Es gastarse el dinero capital de la empresa y ya no tener con que responder.

Entrevistado #4: Pues la descapitalización es cuando una compañía tiene que tocar su patrimonio para pagar una deuda, una demanda, entre otras cosas. En términos de una ONG sabemos que una ONG funciona con recursos públicos que son adjudicados anualmente, esta se programa con este presupuesto y cuando ingresa una demanda por x o y razón está no se encuentra dentro del presupuesto programado para ejecución anual, entonces la ONG tiene que tocar su poco patrimonio para solventar o pagar estas demandas, estas deudas y esto genera que la ONG como tal se descapitalice.

Entrevistado #5: Bueno yo considero que la descapitalización es el consumo o pérdida de recursos que pueda tener una entidad y que esta va consumiendo poco a poco su patrimonio.

Entrevistado #6: La descapitalización es perdida del patrimonio a causa de gastos no previstos.

Con respecto a esta pregunta, las respuestas son acordes a lo que ha venido sucediendo, la ONG ha venido tomando de su patrimonio para poder resolver sus deudas adquiridas por causa de errores y malas decisiones. Aunque es importante recordar que la descapitalización no se ha dado en su totalidad, por tanto, podemos hablar de descapitalización cuando una compañía, aun no habiendo superado el umbral que establece la quiebra técnica, sufre una masiva salida de capital por diversas razones.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Ahora con respecto a la segunda pregunta, *Desde el cargo que desempeña ¿Cuáles cree que son las causales de una descapitalización?* Se obtuvieron las siguientes respuestas.

Entrevistado #1: Malos manejos de recursos, no ejecutar bien los presupuestos.

Entrevistado #2: Mm pues si es en la empresa podría ser todos los problemas de demandas que hay, todos los malos pagos que se han ejecutado.

Entrevistado #3: Pues si es hablando de talento humano los líos jurídicos de demandas, y si es financieramente de pronto mal ejecutado los recursos de contratos.

Entrevistado #4: Las causales de descapitalización generan por diferentes cosas, si nos enfocamos principalmente en el área de gestión humana que es nuestra área de interés en estos momentos podemos ver qué si se selecciona personal que no es adecuado este va a ejecutar tareas de erróneas. En el caso del pago de la seguridad social va ser tardía y ya entonces genera la llegada de la UGPP para poner una sanción que la ONG va a tener que pagar, aparte de retribuir al empleado, y se van a generar intereses moratorios con las ARL, las EPS, entre otras. Esto no está dentro del presupuesto establecido por la ONG para el año, ¿entonces que tiene que llegar a ser la ONG? tocar el patrimonio para pagar eso porque son recursos públicos que ya fueron presupuestados, ya están específicamente para que se van a gastar.

Entrevistado #5: Bueno creo que los principales factores son la salida de capital por perdidas de ejercicios que ya han ido acumulando una mala ejecución o preparación de presupuestos en las compañías, porque ninguna empresa está libre de cometer un error, llevar mal un proceso y en esta situación podría llegar una sanción de una entidad

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

gubernamental por así decirlo, y una sanción de estas puede afectar severamente a una empresa.

Entrevistado #6: Para mí las causas de la descapitalización son las razones por las cuales hay que hacer un gasto extra de la utilidad de la organización. En este caso estaríamos hablando de las sanciones impuestas por UGPP a causa de los malos movimientos administrativos de las personas que están a cargo de las obligaciones prestacionales de los empleados.

En cuanto a esta pregunta la mayoría de las personas coinciden en que la descapitalización ocurre por mal manejo de los recursos y por falta de conocimiento en las labores administrativas, también a causa de las demás, estos sucesos se relacionan con las causas que propone Morales (2020)

- Pérdida de riqueza.
- Destrucción de empleo.
- Fuga de capitales.
- Pérdida de capacidad productiva.
- Incremento de la desigualdad.
- Incremento de la morosidad.
- Costes judiciales. (p. 1)

Con estas causas podemos observar que es necesario que la ONG realice unos ajustes y reestructuración de formas de trabajo y contratación para evitar llegar a la decapitación absoluta, ya que algunas de las causas antes mencionadas se están haciendo realidad en la ONG en cuestión.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Para la tercera pregunta *¿usted cómo describe la relación del área de gestión humana y el área de la economía para el desempeño de la ONG?* Las respuestas obtenidas son:

Entrevistado #1: Pues tienen mucha relación desde que haya dinero de por medio, cada acto de la gestión humana se ve reflejada en dinero, empezando por el pago de un empleado.

Entrevistado #2: Según lo que comprendo pues si tiene mucho que ver porque de ahí es que se pagan nóminas, seguridad social, etc. y eso se ve reflejado económicamente.

Entrevistado #3: Si tienen mucha relación por lo que dije anteriormente de los líos jurídicos, ahí es una manera de evidenciar como afecta la economía y el desempeño de la ONG.

Entrevistado #4: Es una relación muy estrecha, vienen ligadas de la mano porque como te digo el área de gestión humana se encarga de la selección y contratación del personal, si se selecciona personal inadecuado ya sea por vínculos familiares, por relaciones amistosas, políticas, se contrata a dedo, ¿qué pasa? se contrata la persona que no es adecuada, entonces esto genera malas tareas, mala ejecución en las tareas, una persona que no se sepa nada de nómina de pago de seguridad social va a pagar estas cosas mal o se va a retrasar en estos pagos. Entonces va a generar lo que hablábamos hace unos momentos de intereses moratorios, sanciones por diferentes entidades que vigilan y regulan que todo se esté cumpliendo, aparte de eso estas personas también se van, esas personas como no cumplan con el perfil generar una alta rotación de personal, entonces los procesos de selección los exámenes médico, esto generara un costo para la compañía y puede llegar a un punto en que el nivel de rotación es tan alto que ya lo que se tenía

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG presupuestado para contratación se tiene que gastar. Entonces ¿qué tiene que hacer la ONG? tocar el presupuesto el patrimonio para pagar el propio recurso porque ya los recursos públicos que le dio el estado ya no cuentan.

Entrevistado #5: Regular, en algunos casos se puede decir que la relación es buena y se trabaja de la mano para sacar procesos adelante, pero en otras ocasiones la comunicación no es muy asertiva que digamos, no sé si sea de pronto por ego de algunas personas que quieren sentarse en todo y amarrar procesos para así generar retrasos y aquí es donde empiezan los debates, las discusiones, echar culpas, creo de pronto por esto en ocasiones no es muy buena la relación.

Entrevistado #6: Hay una relación muy importante, ya que mediante manejos en la parte de gestión humana se puede ver involucrado el factor económico o el área de la economía en la organización.

En cuanto a esta pregunta 5 de 6 entrevistados consideran que hay una relación fuerte entre el área de la gestión humana y el área económica y algunos se lanzan a dar ejemplos de cómo se relacionan, sin embargo, la última persona entrevistada considera que dentro de la ONG no hay buenas relaciones, a lo que se refiere, es a las relaciones de trabajo, pero en cuanto a la contratación y manejo de personal y dinero, hay una relación directa entre ambas.

En este sentido se han encontrado estudios que demuestran que hay una gran correlación entre el área de gestión humana y la parte financiera o económica de una organización, por ejemplo, Usman & Wirawan, (2021), consideran que el capital humano tiene un efecto económico sobre las empresas. También los autores Muntu, Setyawati, Riantini, & Ichsan, (2021), consideran que el capital humano influye en los procesos operativos y económicos de ciertas actividades, al respecto mencionan que debe haber una planificación adecuada, un orden,

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG sobre todo en la parte de recursos humanos porque pueden ser “el activo más valioso de la organización y un factor clave para el éxito empresarial”. (p. 3)

Con respecto a la última pregunta, *De las siguientes afirmaciones, seleccione con una X las que considera han afectado la ONG en la parte económica, llevándola a un proceso de descapitalización.*

- *Contratación de personas que no corresponde con el perfil del cargo.*
- *Contratación de personal sin experiencia.*
- *Poca capacitación del personal para el trabajo a desempeñar.*
- *Cambio constante de personal humano.*
- *Manejo indebido de recursos*
- *Demoras en pagos de salarios.*
- *Falta de pagos a la salud y pensiones obligatorias o pagos a destiempo.*

Los entrevistados respondieron:

Entrevistado #1: Pues considero que todas, cada una de ellas llevan a la descapitalización, todas son importantes y no se pueden descuidar.

Entrevistado #2: Desde mi conocimiento diría que

Contratación de personas que no corresponde con el perfil del cargo y contratación de personal sin experiencia.

Entrevistado #3: Pues yo llevo mucho tiempo en la empresa y desde mi experiencia diría que son:

- Contratación de personas que no corresponde con el perfil del cargo.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

- Contratación de personal sin experiencia.
- Poca capacitación del personal para el trabajo a desempeñar.
- Falta de pagos a la salud y pensiones obligatorias o pagos a destiempo.

Entrevistado #4: Yo considero que todas las opciones de respuestas ayudan a que se de la descapitalización.

Entrevistado #5: Empecemos, considero que la contratación de personas que no corresponde con el perfil del cargo, Poca capacitación del personal para el trabajo a desempeñar, Manejo indebido de recursos, Falta de pagos a la salud y pensiones obligatorias o pagos a destiempo.

Entrevistado #6: Considero que todas las opciones han llevado a que la ONG se vaya descapitalizando.

Al observar las respuestas anteriores se puede inferir que la mayoría concuerda con que la contratación de personas que no tienen la capacitación para ejercer el cargo es la principal causa de la descapitalización.

De este modo la capacitación es útil para adquirir aprendizajes significativos que llevan a mejorar el desempeño de las organizaciones, para McGhee et al (1996) citado por Laing, (2009).

[...]la formación [capacitación] se puede explicar como un esfuerzo planificado y sistemático dirigido a alterar el comportamiento de los empleados, en una dirección que logre metas organizacionales. Un programa de capacitación formal es un esfuerzo del empleador para brindar oportunidades para que el empleado adquiera habilidades, actitudes y habilidades relacionadas con el trabajo. (p.13)

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Para finalizar, la mayoría considera que todas las opciones de respuesta atienden a las causas que presenta la ONG dedicada a la infancia a la descapitalización, lo que nos lleva a pesar de que son muchas las causas que debe atender la ONG para mejorar su área de gestión humana.

5. Cumplimiento de objetivos

- Describir la importancia actual del área de Gestión Humana dentro de las ONG.

Resultados y análisis

Con respecto a la importancia de la gestión humana, se observó en la mayoría de las respuestas de la entrevista, que se considera un área fundamental en el desarrollo de las empresas y ONG, puesto que involucra la parte humana en el trabajo y de algún modo afecta a todos los demás sectores.

Desde la observación participante dentro de la ONG se pudo vislumbrar las responsabilidades que tiene este sector y los vínculos con las demás, lo que da cuenta de que no se puede prescindir de este sector o ser controlado de forma arbitraria por personas ajenas a la ONG.

Para dar cuenta de este objetivo también se realizó un rastreo bibliográfico en el cual se destaca la importancia del área de gestión humana en las organizaciones y empresas. En uno de los marcos referenciales podemos ver dichas búsquedas, lo que significa, que en conclusión la gestión humana en una organización u empresa es de vital importancia, ya que ella es la que hace los primeros filtros para conseguir personal idóneo en una labor, y así poder lograr que se cumpla la misión de la empresa y la ONG. Con la gestión humana también se busca mejorar las condiciones que se

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

tienen en la actualidad para un mejor futuro de la ONG y de este modo lograr recuperar las pérdidas ya sean económicas o del personal y superar las dificultades que se tengan.

- Contextualizar el funcionamiento del área de Gestión Humana de una ONG y sus principales dificultades y retos.

Resultados y análisis

Para dar cuenta del funcionamiento del área de gestión humana se entrevistó algunas personas que laboran concretamente en la ONG, además se hizo una observación de los sucesos que ocurren allí desde hace algún tiempo, puesto que me encuentro vinculado como trabajador de la ONG. Por otra parte, en la pregunta número tres de la entrevista se pueden ver las funciones del área de gestión humana y las dificultades que presenta. Con la pregunta número uno se describe de forma amplia los retos de la ONG y se hace su respectivo análisis. Además, en los marcos referenciales se hace un exhaustivo trabajo del funcionamiento de esta área, por lo que se puede concluir que hay varios efectos sobras las organizaciones por causa de las malas administraciones.

- Establecer las relaciones entre el área de Gestión Humana de una ONG y la descapitalización.

A partir del reconocimiento de las dificultades en el área de Gestión Humana de una ONG dedicada a la infancia en la ciudad de Medellín, se observa que ha tenido una influencia en la descapitalización sistemática que ha venido presentando la organización. Algunas de las dificultades que han influido son descritas en este texto y también se hace

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

una vinculación con la descapitalización que ha venido presentando la ONG durante el último año.

Algunas de las dificultades que se han presentado están vinculadas con la contratación y selección del personal para trabajar en la ONG de forma sesgada, también existen irregularidades relacionadas con la vinculación y pagos a las EPS y a la ARL a la que tienen derecho los empleados, así como atrasos en los pagos de algunos trabajadores.

Para dar cuenta de este objetivo se formuló las preguntas del segundo bloque en la entrevista, donde la mayoría de entrevistados coinciden con las relaciones antes mencionadas y consideran que los pagos por demandas al área de gestión humana ha hecho que los recursos de la ONG se desvíen y termine ocurriendo la descapitalización sistemática.

9 Conclusiones y Recomendaciones

En la investigación realizada, se puede concluir con relación al cumplimiento del objetivo general *Diseñar estrategias de mejora en el área de Gestión Humana de una ONG dedicada a la infancia en la ciudad de Medellín para conocer su funcionamiento y así controlar la descapitalización*, que las acciones tomadas por el área de gestión humana en una ONG dedicada a la infancia han incidido de diferentes formas en las demás áreas de la organización, lo que ha llevado a que se esté viviendo una descapitalización, puesto que una de las áreas más afectadas ha sido la económica.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Las estrategias implementadas en la ONG permitirían mejorar el área de gestión humana y se lograría evitar la descapitalización, dichas estrategias van en diferentes direcciones, pero buscan lograr el mismo objetivo. A continuación, se presentan las estrategias:

- Implementar un software contable el cual integre nómina y seguridad social, en el cual se puedan pagar por archivo plano, directamente en el banco y en la PILA de seguridad social, en el cual se puedan verificar IBC de aportes y optimizar el tiempo de pago de éstas.
- Conformar un equipo de trabajo para realizar pruebas psicotécnicas y de competencias para la vinculación del personal de la empresa, para así ubicarlos en el área competente y no solo por favores políticos, sino que el empleado realice sus funciones de acuerdo con sus habilidades y puesto de trabajo.
- Capacitación constante del personal, en el cual se cualifique según su puesto de trabajo y cree en el colaborador un sentido de pertenencia por la entidad, en el cual ellos puedan dar lo mejor de cada uno para hacer crecer la entidad y evitar la rotación del personal.
- Brindar capacitaciones socioemocionales para tener un personal enfocado y concentrado en estos momentos de pandemia en las labores que deban desarrollar, lo que genera un mejor ambiente laboral y buena comunicación entre las diferentes áreas que componen la ONG.

Otra conclusión, es que la mayoría de las personas identifica la importancia del área de gestión humana en una ONG, puesto que consideran que puede ayudar a mejorar todos los procesos que se dan en la organización. Consideran que, si hay una buena organización y capacitación del personal, se pueden lograr los propósitos que se plantea la ONG.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

La contratación idónea de personas es fundamental para evitar rotación constante de personal, para la realización de las actividades de forma correcta y con el tiempo necesario. Por tanto, la mayoría de las personas considera que, si ello se logra, las condiciones de la ONG pueden cambiar en todos los aspectos.

Y finalmente, se recomienda que la empresa pueda tener el espacio y la oportunidad de leer, analizar y considerar pertinente la aplicación de las estrategias propuestas, ya que se podría influir en la descapitalización que presenta la ONG, es decir, si la empresa asume las recomendaciones y estrategias puede continuar funcionando en un futuro próximo e ir saldando sus problemas económicos, puesto que los recursos que ingresen no se destinarían a la solución de problemas por parte de gestión humana, sino que podrían ir a otros sectores de la ONG.

10 Referencias bibliográficas

- Acosta, C. R., Rojas, L. E. A., & Rodriguez, E. M. (2020). Sentido de pertenencia, relaciones intraorganizacionales y participación activa en el desarrollo comunitario: un análisis de empresas medianas de manufactura en México. *AD-minister*, (36), 31-44.
- Ambrosio Rey, E. D. P., Mateus Niño, A., & Jaimes Castillo, L. C. (2019). La gestión de la calidad en organizaciones del tercer sector a través de la cultura organizacional. Revisión de la literatura.
- Araújo, M. S. (2013). *Las ONG como vía al desarrollo ya la transformación social un estilo de intervención y participación*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Armstrong, G. (1996), *A Handbook on Personnel Management Practice*, 5ª ed. Londres: Kogan Page.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Binder, H. (2012). ¿Qué es una ONG?. Recuperado el 20 de noviembre de 2020 de

https://static.america.gov/uploads/sites/8/2016/05/The-NGO-Handbook_Handbook-Series_Spanish_508.pdf

Cabrera Morgan, L. (2017). La investigación-acción: una propuesta para la formación y titulación en las carreras de Educación Inicial y Primaria de una institución de educación superior privada de Lima. *Educación*, 26(51), 137-157.

Camargo, M. A. P. (2005). El papel de las ONG y sus alcances en la responsabilidad social empresarial. *Revista Opera*, (5), 75-96.

Cernea, M. M. (1989). *Organizaciones no-gubernamentales y desarrollo local* (No. 361.7/C411). Banco Mundial.

Coll, M.F. (2020). Descapitalización. Revista virtual Economipedia. Recuperado el 18 de marzo de 2021 de <https://economipedia.com/definiciones/descapitalizacion.html>

Congreso de Colombia. (2007). Normatividad: Ley 1164 de 2007 (octubre 3 De 2007).

Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. *Riobamba: La Caracola Editores*.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3ª edición. México D.F. McGraw-Hill.

Díaz, O., Cardona, M., & Aguirre, D. (2014). Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. *Suma de negocios*, 5(10), 22-28.

Domínguez. C. M. (2019). Los principales retos del tercer sector para el 2019. Recuperado el 18 de marzo de 2021 de <https://www.lukcomunicacion.com/blog/principales-retos-tercer-sector-para-2019/>

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Gelabert, C. M., & Martínez, A. A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios gerenciales*, 28(123), 133-148.

Gobierno de Colombia. (1994). Decreto 1295. Junio 22 de 1994. Colombia.

Hernández, G. C., Giraldo, C. M. Á., & Naranjo Valencia, J. C. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios gerenciales*, 27(118), 163-188.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación (Sexta edición ed.). *México: Ill Interamericana de México SA.*

Jiménez, R. H. (2016). *Organizaciones no gubernamentales y social media. Análisis de las estrategias comunicativas* (Doctoral dissertation, Universidad de Málaga).

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The international journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089.

Laing, I. F. (2009). *The impact of training and development on worker performance and productivity in public sector organizations: A case study of Ghana Ports and Harbours Authority* (Doctoral dissertation).

Lim, S., Wang, T. K., & Lee, S. Y. (2017). Shedding new light on strategic human resource management: The impact of human resource management practices and human resources on the perception of federal agency mission accomplishment. *Public Personnel Management*, 46(2), 91-117.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Lima, L., & Galleli, B. (2021). Human resources management and corporate governance: Integration perspectives and future directions. *European Management Journal*.

Management Empresarial. (2017). Descapitalización. Recuperado el 20 de noviembre de 2020 en <http://www.managementempresarial.com/diccionario/descapitalizacion.html>

Mbiya, D. N., Egessa, R., & Musiega, D. (2014). The effects of training practices on employee's productivity in the public service: A case of the Ministry of Interior and Co-ordination of National Government, Kakamega Central Sub County. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1(11), 636-649.

Ministerio de Trabajo. (2015). Decreto 1072. Gobierno de Colombia.

Muntu, D., Setyawati, R., Riantini, L. S., & Ichsan, M. (2021). Effect of human resources management and advances to improve construction project performance. *Physics and Chemistry of the Earth, Parts A/B/C*, 103000.

Oehlhorn, C. E., Maier, C., Laumer, S., & Weitzel, T. (2020). Human resource management and its impact on strategic business-IT alignment: A literature review and avenues for future research. *The Journal of Strategic Information Systems*, 101641.

Ortega, G. P., Serna, M. D. A., & Atehortua, L. Y. S. (2011). Las organizaciones no gubernamentales-ONG-: hacia la construcción de su significado. *Ensayos de economía*, 21(38), 243-260.

Prieto, R., Villasmil, M., & Urdaneta, L. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional. *CICAG*, 8(2), 1-12.

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

Ríos, J. G. S. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios gerenciales*, 29(126), 110-117.

Rondón, M., & Ammar, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de investigación*, 40(88), 148-165.

Salas L.J. (2007). En el mundo de las ONG: vivencias, reflexiones y aprendizajes del ejercicio profesional. Fundación Bienestar Humano. Medellín- Colombia.

Sato, Y., Kobayashi, N., & Shirasaka, S. (2020). An Analysis of Human Resource Management for Knowledge Workers: Using the Three Axes of Target Employee, Lifecycle Stage, and Human Resource Flow. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 140-156.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Tercera edición. Barcelona: Paidós.

Usman, A., & Wirawan, H. (2021). The effect of human capital and physical capital on regional financial condition: the moderating effect of management control system. *Heliyon*, 7(5), e06945.

11 Anexos

11.1 Anexo 1

11.1.1 Entrevista

La entrevista que en este momento usted está realizando hace parte de una investigación que tiene por objetivo *Diseñar estrategias de mejora en el área de Gestión Humana de una ONG dedicada a la infancia en la ciudad de Medellín para conocer su funcionamiento y así controlar la descapitalización*. Esta entrevista es anónima y de carácter no vinculante. La misma es realizada con el fin de optar por el título de Profesional en Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Toda la información es estrictamente confidencial y será utilizada con fines académicos.

Al realizar esta entrevista espero de los participantes la mayor veracidad posible en sus respuestas, para poder identificar y analizar tendencias e información que pueda contribuir a la investigación y del mismo modo se pueda hacer una retroalimentación a los encuestados al finalizar el trabajo.

PREGUNTAS SOBRE LA GESTIÓN HUMANA

1. ¿Cuáles son los retos que afronta la ONG?
2. ¿desde el cargo que desempeña en la ONG describa funciones que se relacionan con Gestión Humana?
3. ¿Cuáles son las funciones del área de gestión humana en una ONG? ¿Es acorde con las acciones que realiza el área de gestión humana en la ONG dedicada a la infancia?

El área de Gestión Humana y la influencia en la descapitalización de una ONG

4. ¿Consideras que las acciones de la gestión humana puede afectar positiva o negativamente las demás áreas de la ONG? Si esto ocurre ¿cuáles son las afectaciones? ¿cuáles son las áreas más afectadas? ¿de qué forma se ven esos efectos?
5. ¿Cuáles funciones del área de gestión humana considera que deben ser repensadas con prioridad en la ONG?
6. Menciona al menos 3 oportunidades de mejora en el área de Gestión Humana de la ONG.
7. Menciona al menos 3 fortalezas del área de gestión humana de la ONG.

PREGUNTAS SOBRE LA DESCAPITALIZACIÓN.

1. ¿para usted que es descapitalización?
2. Desde el cargo que desempeña ¿Cuáles cree que son las causales de una descapitalización?
3. ¿usted cómo describe la relación del área de gestión humana y el área de la economía para el desempeño de la ONG?
4. De las siguientes afirmaciones, seleccione con una X las que considera han afectado la ONG en la parte económica, llevándola a un proceso de descapitalización.
 - Contratación de personas que no corresponde con el perfil del cargo.
 - Contratación de personal sin experiencia.
 - Poca capacitación del personal para el trabajo a desempeñar.
 - Cambio constante de personal humano.
 - Manejo indebido de recursos
 - Demoras en pagos de salarios.
 - Falta de pagos a la salud y pensiones obligatorias o pagos a destiempo.