

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**APOYO FINANCIERO DE LA COOPERACION INTERNACIONAL, Y SU EFECTO EN
LAS POLÍTICAS SALARIALES Y ESTABILIDAD LABORAL DE LAS
ORGANIZACIONES SOCIALES DE DERECHOS HUMANOS, EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA, DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA, PERÍODO 2017-2019**

LICDA. CARMEN ODILIA RODRÍGUEZ CASTELLANOS

GUATEMALA, ENERO DE 2,022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**APOYO FINANCIERO DE LA COOPERACION INTERNACIONAL, Y SU EFECTO EN
LAS POLÍTICAS SALARIALES Y ESTABILIDAD LABORAL DE LAS
ORGANIZACIONES SOCIALES DE DERECHOS HUMANOS, EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA, DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA, PERÍODO 2017-2019**

Informe Final de Tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre del 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESORA:

MSc. NOEMI CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTORA:

LICDA. CARMEN ODILIA RODRÍGUEZ CASTELLANOS

GUATEMALA, ENERO DE 2,022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ
EL EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN
EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente:	Dr. Julio de León Vizcaíno
Secretario:	MSc. Karla Eugenia Krings Cotero
Vocal:	MSc. Lisbeth Magaly Morales Cuezzi



ACTA No. RH-JN-22-2021

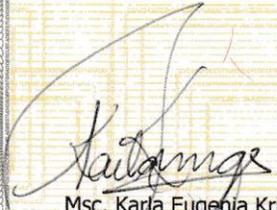
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **26 de agosto** de 2021, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Carmen Odilia Rodríguez Castellanos**, carné No. **199821499**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por la sustentante, denominado "**APOYO FINANCIERO DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y SU EFECTO EN LAS POLÍTICAS SALARIALES Y ESTABILIDAD LABORAL DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES DE DERECHOS HUMANOS, EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA PERIODO 2017-2019**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **72** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que la sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 45 días calendario.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintiséis días del mes de agosto del año dos mil veintiuno.



Dr. Julio de León Vizcaíno
Presidente



Msc. Karla Eugenia Krings Cotero
Secretario



Msc. Lisbeth Magaly Morales Cuezzi
Vocal I



Licda. Carmen Odilia Rodríguez Castellanos
Postulante



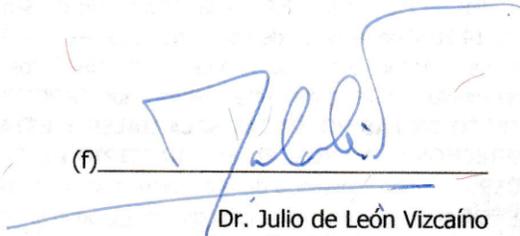
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Carmen Odilia Rodríguez Castellanos, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 27 de septiembre de 2021.

(f)


Dr. Julio de León Vizcaíno
Presidente



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 1,042-2021
Guatemala, 17 de noviembre del 2021

Estudiante
Carmen Odilia Rodríguez Castellanos
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 27-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 10 de noviembre de 2021, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

Se tienen a la vista las providencias y oficios de las Escuela de Contaduría Pública y Auditoría y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores. 2º. Autorizar la impresión de tesis, Trabajo Profesional de Graduación y la graduación a los estudiantes siguientes:

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
Solicitudes de Impresión 2021, Maestrías en Ciencias, plan normal

Maestría en Administración de Recursos Humanos

Ref.	Nombre	Registro Académico	Título de Tesis
Ref. 66-2021	<u>Carmen Odilia Rodríguez Castellanos</u>	<u>199821499</u>	APOYO FINANCIERO DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y SU EFECTO EN LAS POLÍTICAS SALARIALES Y ESTABILIDAD LABORAL DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES DE DERECHOS HUMANOS, EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA PERIODO 2017- 2019

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"IDY ENSEÑAD A TODOS"
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Creador de la vida, que es la fuerza que me motiva, la mano que me sustenta, el amor que me alienta y la gracia que me protege.

A MI FAMILIA

Mi padre (QEPD), a mi madre, mis hermanos y mis sobrinos. Con todo mi amor, por su comprensión, paciencia, apoyo y las palabras de aliento para seguir adelante.

A MI HIJO

Eres mi orgullo y mi gran motivación, mi impulso a superarme cada día, gracias hijo por tu paciencia, sin tu ayuda y comprensión no hubiera alcanzado esta meta.

A LAS ORGANIZACIONES

Que abrieron sus puertas y permitieron realizar la investigación, mi eterno agradecimiento por su apertura.

A MIS AMIGOS

Por sus palabras de ánimo y aliento, y a quienes con su apoyo contribuyeron a que alcanzará esta meta.

A MI ASESORA

MSc. Nohemi Clarivel Carrillo Reyes, por el acompañamiento, aprendizaje transmitido y la oportuna asesoría en este proceso.

A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por brindarme calidad de educación, agradezco al equipo de catedráticos, un equipo altamente calificado que compartieron sus conocimientos durante la etapa de preparación.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de estudios	1
1.2 Antecedentes del sector	7
1.2.1 Surgimiento y evolución de las ONG´s	8
1.2.2 Marco legal de las ONG´s en Guatemala	9
1.2.3 ONG, desarrollo y sostenibilidad	10
1.2.4 Organizaciones sociales de derechos humanos	11
1.2.5 ONG y financiamiento	18
1.2.6 ONG y recurso humano	20
1.2.7 Cooperación internacional	22
1.2.8 Cooperación al desarrollo	22
2. MARCO TEÓRICO	25
2.1 Administración de Recursos Humanos	25
2.2 Compensaciones	26
2.3 Tipos de compensaciones	28
2.4 Diferencia entre reajuste e incremento salarial	30
2.5 Administración de salarios	32
2.5.1 Políticas de la administración de salarios	33
2.5.2 Objetivos de la administración de salarios	33
2.6 Valoración y clasificación de los puestos de trabajo	34
2.7 Política salarial	35
2.7.1 Componentes de una política salarial	37
2.8 Estabilidad laboral	39
3. METODOLOGÍA	42
3.1 Definición del problema	42
3.2 Planteamiento del problema	43
3.3 Ámbito del problema	44
3.4 Delimitación del problema	44
3.4.1 Geográfico	44
3.4.2 Sectorial/Institucional	44
3.4.3 Personal/ Unidad de análisis	44
3.4.4 Ámbito temporal	44
3.5 Objetivos	44
3.5.1 General	44
3.5.2 Específicos	44
3.6 Hipótesis de investigación	45
3.7 Método de investigación	47
3.8 Alcance y tipo de estudio	48

3.9	Técnica de recolección de información	49
3.9.1	Técnica de investigación documental	49
3.9.2	Técnica de campo e instrumentos	49
3.10	Características de las unidades de análisis o muestra	50
3.11	Población de estudio	51
3.12	Estadística	53
4.	PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS	55
4.1	Resultados de la aplicación de instrumentos de investigación a las ONG´s	55
4.1.1	Resultados de la captación de fondos financieros	55
4.1.2	Resultados de la política salarial	65
4.1.3	Resultados de la estabilidad laboral	71
4.2	Resultados de la aplicación de instrumentos de investigación al programa de la cooperación internacional	77
4.3	Análisis comparativo de las variables de investigación	85
4.4	Prueba estadística de hipótesis	87
5.	CONCLUSIONES	92
6.	RECOMENDACIONES	93
	FUENTES	94

ÍNDICE DE APÉNDICES

No.	Descripción	Página
A.	Guía de entrevista directores ejecutivos (ONG´s)	101
B.	Cuestionario personal de recursos humanos (ONG´s)	103
C.	Cuestionario personal administrativo (ONG´s)	105
D.	Guía de entrevista coordinador de programa (Organismo de Cooperación Internacional)	108
E.	Cuestionario administrador de programa (Organismo de Cooperación Internacional)	110

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Página
Figura No. 1	Tipos de compensaciones y elementos que incluye cada clasificación	29
Figura No. 2	Distribución t de Student para prueba de dos colas	54
Figura No. 3	Fuentes de financiamiento	56
Figura No. 4	Periodos de financiamiento	57
Figura No. 5	Cobertura de salarios por parte de la Cooperación Internacional	58
Figura No. 6	Plantilla de personal de las organizaciones	60
Figura No. 7	Porcentajes de financiamiento para personal	62
Figura No. 8	Montos de retribución a personal administrativo contable	63
Figura No. 9	Montos de retribución a personal técnico	64
Figura No. 10	Aplicación de la política salarial	65
Figura No. 11	Pago de prestaciones laborales	66
Figura No. 12	Incrementos salariales	68
Figura No. 13	Retribución del personal de las ONG's	70
Figura No. 14	Tipo de contratación	71
Figura No. 15	Estabilidad laboral	72
Figura No. 16	Antigüedad del personal en las ONG's	73
Figura No. 17	Motivos del apoyo a las ONG's	77
Figura No. 18	Apoyo brindado a las ONG's	78
Figura No. 19	Financiamiento concedido a las ONG's	79
Figura No. 20	Financiamiento para personal de las ONG's	81
Figura No. 21	Formalización del financiamiento	82
Figura No. 22	Plazo del financiamiento	83
Figura No. 23	Tiempo de financiamiento a ONG's	84

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
Tabla No. 1	Fuentes de financiamiento	55
Tabla No. 2	Plantilla de personal de las organizaciones	59
Tabla No. 3	Relación porcentual de población total / personal contratado en proyectos	61
Tabla No. 4	Prestaciones laborales	67
Tabla No. 5	Ajustes salariales	69
Tabla No. 6	Motivos de la estabilidad laboral	74
Tabla No. 7	Expectativas de las organizaciones en caso de disminución de financiamiento, por parte de la cooperación internacional y consideración de otras fuentes de financiamiento	75
Tabla No. 8	Matriz de análisis comparativo de variables	85
Tabla No. 9	Escala numérica de medición de la aplicación de políticas salariales	87
Tabla No. 10	Resultados del análisis de la aplicación de políticas salariales	88
Tabla No. 11	Escala numérica de medición de la estabilidad laboral	88
Tabla No. 12	Resultados del análisis de estabilidad laboral	89
Tabla No. 13	Datos cuantitativos para prueba de hipótesis	90

RESUMEN

En el estudio se presentan resultados que se obtuvieron mediante el proceso de la investigación realizada sobre el apoyo financiero de la cooperación internacional y su efecto en las políticas salariales y estabilidad laboral de las organizaciones sociales de derechos humanos en el municipio de Guatemala del departamento de Guatemala periodo 2017-2019.

La dependencia financiera de las organizaciones no gubernamentales -ONG ´s-, de un número relativamente reducido de donantes, representa un riesgo elevado, situación que las hace vulnerables en cuanto a su funcionamiento. En la ejecución de estos fondos se establecen condiciones de acuerdo a los lineamientos establecidos por la cooperación internacional; los fondos que reciben están destinados a la ejecución de un proyecto específico, en donde los aportes para gastos operativos son mínimos, lo que conlleva a determinar si esta situación incide en el manejo y aplicación de una política salarial equitativa, considerando que las compensaciones económicas pueden influir en la estabilidad de los empleados dentro de la organización.

El análisis, presenta un diseño de investigación cualitativo y cuantitativo de carácter transversal y correlacional que permitió analizar el fenómeno investigado, se aplicó un análisis comparativo de cinco organizaciones, lo que facilitó identificar similitudes del tema investigado. Para la realización del estudio se planteó la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre la captación de fondos financieros y la aplicación de las políticas salariales, en las organizaciones sociales de derechos humanos y la estabilidad laboral de los colaboradores? Interrogante de la cual se derivó el tema de investigación.

Para la recopilación de información se utilizaron encuestas y cuestionarios realizados a los directores ejecutivos, personal administrativo y, a personal de recursos humanos dentro de las organizaciones no gubernamentales y al coordinador y administradora de un programa de la cooperación internacional.

Al final de la investigación, pudo comprobarse la hipótesis de investigación y concluirse que sí, existe relación entre la captación de fondos financieros a través de la cooperación internacional, con la aplicación de las políticas salariales y la estabilidad laboral en las organizaciones sociales de derechos humanos.

INTRODUCCIÓN

La disponibilidad de fondos financieros en las organizaciones no lucrativas reviste de vital importancia para su supervivencia y poder asegurar que estas cumplan su misión y garanticen su funcionamiento. La captación de fondos en las organizaciones también influye en el bienestar del recurso humano, quienes prestan un servicio a cambio de una remuneración económica, las Organizaciones No Gubernamentales -ONG´s- por su lado tienen el desafío de atraer fondos y verificar si están en la capacidad de aplicar sus políticas salariales.

Para las organizaciones es importante tener definidos parámetros que los orienten para realizar una retribución adecuada a sus colaboradores, que esté acorde a la filosofía de la organización, lo cual se logra teniendo definida una política salarial.

El presente estudio exterioriza el resultado de la investigación sobre el apoyo financiero de la cooperación internacional, y su efecto en las políticas salariales y estabilidad laboral de las organizaciones sociales de derechos humanos, en el municipio de Guatemala, del departamento de Guatemala periodo 2017-2019.

En el caso de las organizaciones sociales de derechos humanos en Guatemala, su funcionamiento en su mayoría reside en la captación de fondos provenientes de la cooperación internacional, que se logra con el financiamiento de un proyecto que debe de ser presentado y aprobado para tener acceso a recursos económicos.

El objetivo principal de este estudio es determinar la relación existente de la captación de fondos financieros, con la aplicación de las políticas salariales y la estabilidad laboral de los colaboradores.

El contenido de la investigación se divide en cuatro capítulos que se encuentran estructurados de la manera siguiente: El capítulo uno, contiene los antecedentes que hacen referencia a investigaciones vinculantes al tema. El capítulo dos, marco teórico,

con sustento de teorías y conceptos relacionados en administración de recursos humanos, compensaciones salariales, administración de salarios, política salarial, y estabilidad laboral, que son parte del tema principal del estudio.

El tercer capítulo, explica que la crisis financiera internacional y el apoyo de la cooperación internacional a otros países, ha disminuido y reorientado la cooperación al desarrollo, lo que ha repercutido en las ONG's, quienes aún no logran ser auto sostenibles y se encuentran en la disyuntiva de cómo agenciarse de fondos a fin de cubrir su funcionamiento y, dentro de ellos, el pago de salarios y los beneficios de ley al personal que labora dentro de las organizaciones, como la dependencia financiera de las organizaciones no gubernamentales -ONG's- de un número relativamente reducido de donantes que representa un riesgo elevado, situación que las hace vulnerables en cuanto a su funcionamiento. En el capítulo también se expone la delimitación del problema, objetivo general y específicos, hipótesis y especificación de las variables y cita la metodología y técnicas utilizadas para la recolección de información.

En el capítulo cuatro, se hace la presentación, análisis e interpretación de los resultados, en este apartado se presentan los hallazgos encontrados durante la realización del trabajo de campo. Posteriormente se integran las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegaron como resultado de la presente investigación. Luego se detalla la bibliografía consultada y anexos.

1. ANTECEDENTES

Las políticas salariales sirven de orientación a las empresas para establecer parámetros de retribución equitativas, lineamientos que son de utilidad para instaurar montos de compensación adecuados al grado de responsabilidad que tiene el puesto, a las capacidades y habilidades y al perfil académico de las personas. Por ello, en las organizaciones, estas políticas se constituyen en una herramienta, que periódicamente debe revisarse, al ser dinámica y cambiante, de acuerdo con las diferentes circunstancias que se presentan a lo interno y externo de las organizaciones.

Parte de las responsabilidades de la Administración de Recursos Humanos, está en instituir una política salarial bien estructurada que permita realizar una retribución equitativa, instrumento que debe de ser claro, de fácil aplicación y comprendido por todos los colaboradores, en donde deben contemplarse variaciones con relación al costo de vida; por lo que las organizaciones tienen el reto de adecuar sus políticas a los diversos cambios. Chiavenato (2017) exterioriza que “uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el referente a la política salarial. El *nivel de los salarios* es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo, como para sus relaciones con sus propios empleados.”(p.283)

1.1 Antecedentes de estudios

En estudios sobre sistemas de compensación salarial, la tesis “El Sistema de compensaciones y sus efectos en el desempeño laboral del recurso humano de las Instituciones Educativas Privadas del municipio de San Marcos”, plantea que la falta de un sistema de compensaciones puede afectar el rendimiento de los individuos dentro de una institución, el objetivo de estudio se enfoca en establecer la relación de las compensaciones con el desempeño laboral, plantea que el diseño de un sistema de compensaciones permitiría mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de las instituciones educativas privadas. La investigación concluye que, si existe relación entre un sistema de compensaciones y el desempeño laboral de los colaboradores de las

instituciones educativas privadas para lograr un buen desempeño laboral (Velásquez, 2014). Estudio que sirvió para tener información de referencia sobre compensaciones, dado que la investigación contempla indicadores de políticas salariales.

Acerca de la importancia de disponer de un sistema de compensaciones adecuado, la tesis “Implementación del Sistema de Administración de Compensaciones en la empresa R. Des, Servicios Corporativos de la ciudad de Quito”, indica que una inadecuada política de administración de compensaciones, influye en los índices de rotación, clima laboral, inestabilidad en los empleados y fuga de talentos, enunciando como interrogante ¿Cómo se atrae, motiva y retiene a los empleados de una empresa de servicios médicos ambulatorios? En el desarrollo del trabajo de tesis indica que, dentro de la Administración de Recursos Humanos, las compensaciones son un subsistema de mantenimiento de puesto que, a través de el se puede retener y mantener empleados, que al estar remunerados, con prestaciones adecuadas y condiciones de trabajo agradables, estarán motivados para permanecer en cualquier tipo de organización, sea esta privada, pública, industrial, comercial, de servicios u ONG (Guzmán, 2013). Estudio que aporta información de los aspectos a considerar en la implementación de un sistema de compensaciones.

La compensación salarial desde una perspectiva social, es la fuente de ingresos que los trabajadores tienen a disposición para un mejor nivel de vida y bienestar de su familia, siendo condicionante para los niveles de equidad, pobreza y exclusión social; retribución que puede repercutir en el desempeño laboral de los trabajadores. Carnaqué (2014) en su tesis “Sistema de compensación salarial y desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Abaco Chiclayo- 2013”, realiza el cuestionamiento ¿Cuál es la relación que existe entre el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Abaco Chiclayo – 2013?, quien planteó como objetivo determinar la relación existente entre el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado (IESTP) Abaco Chiclayo- 2013, al finalizar la investigación comprobó la hipótesis planteada, indicando

que existe una relación significativa entre el sistema de compensación salarial y el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto, al obtener un índice de correlación de 0.70498758, que indica que existe una correlación positiva alta entre ambas variables. El estudio describe los principales componentes del sistema de compensación salarial, diagnóstica el nivel de desempeño y a la vez analiza la relación entre ambas variables, compensación y desempeño laboral; el informe del trabajo de campo indica que cada empleado debe recibir un salario equitativo a toda la organización, de acuerdo al grado del cargo, concluye que ante la carencia de políticas que permitan evaluar su rendimiento, al personal poco le interesa mejorar su desempeño, no se sienten motivados, lo que ocasiona que se produzca una sinergia entre ellos y una actitud negativa hacia el cumplimiento de sus funciones; dentro de las recomendaciones indica que la implementación de un sistema de compensación salarial es pieza clave para mejorar el desempeño laboral del trabajador y retener personal talentoso, que permita alcanzar los objetivos organizacionales (Carnaqué, 2014). El estudio aporta insumos y sirve de referencia para establecer los principales componentes de un sistema de compensación salarial, dado que su estudio contempla indicadores de la administración de salarios.

La gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones no gubernamentales puede presentar grandes desafíos debido a la limitación de recursos financieros, la tesis "Flexibilidad laboral en las ONG's y sus efectos en el desarrollo del recurso humano", indica que la falta de recursos financieros en las organizaciones no gubernamentales, es uno de los aspectos más relevantes en las condiciones de contratación laboral y que hacen dificultosa una práctica profesional bien remunerada, a pesar de ello la importancia de gestión de recursos humanos está en la habilidad de responder favorablemente a estos aspectos, por lo que recomienda que los directivos de las organizaciones no gubernamentales deben de recordar que un personal motivado y que trabaja en equipo, es el pilar fundamental para que las organizaciones sean exitosas. Dentro del objetivo general trazó el reconocer los efectos que están generando las medidas de flexibilidad laboral en la gestión y desarrollo del recurso humano en las organizaciones no gubernamentales de Totonicapán, planteando como hipótesis que la implementación de la flexibilidad laboral en las ONG's ocasiona pérdida de identidad y debilitamiento del

personal, limitando el desarrollo del recurso humano. Concluye que la flexibilidad laboral no es aplicable en las ONG's debido al desconocimiento de la aplicación del tema y para que las organizaciones den mayor seguridad a su recurso humano, recomienda que busquen fuentes de financiamiento para cubrir a su personal (Chan, 2010).

La permanencia laboral del personal dentro de las ONG's puede considerarse fluctuante, esto debido a las condiciones en que se desenvuelven las mismas organizaciones o a la edad del personal contratado, relacionado a estos aspectos la tesis "Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y", investigación orientada en identificar y describir las razones por las cuales los jóvenes profesionales permanecen más tiempo en las organizaciones y en estudiar la relación entre las percepciones de satisfacción y compromiso de la generación Y; la hipótesis del estudio indica que las percepciones de satisfacción hacia la estructuración de un plan de carrera puede afectar positivamente la retención de jóvenes, independientemente de sus compromisos y la satisfacción que tengan respecto a otras dimensiones del trabajo. El resultado de la investigación indica que el personal se siente orgulloso de pertenecer a la organización, la labor que realizan los hace sentir importantes y logran percibir que con su ello contribuyen en el mejoramiento de las personas a quienes van dirigidos los servicios, el compromiso y satisfacción es alto, pero la falta de planes de desarrollo profesional y en algunos casos la baja remuneración hace que esta generación decida dejar la organización para quien laboran. El estudio concluye que un alto porcentaje de satisfacción y compromiso no es un factor que prevenga la rotación, por lo que es más importante que las organizaciones vuelquen sus esfuerzos en acciones prácticas y concretas que apunten a trabajar el desarrollo profesional (Frías, 2014). La investigación aporta insumos y sirve de referencia para establecer los principales componentes en el tema de permanencia laboral dentro de las organizaciones no gubernamentales.

Sobre la dificultad de financiamiento de las organizaciones no gubernamentales -ONG's, González (2019) en su tesis "Propuesta estratégica de diversificación de fuentes de financiamiento para la Fundación M.A.R.C.O.", hace referencia que las organizaciones no gubernamentales se han constituido en un pilar esencial que incide en cambios

sociales, económicos, ecológicos y ambientales de los países considerados en desarrollo, que el financiamiento afecta a las organizaciones debido a que la intervención de los cooperantes internacionales ha disminuido considerablemente; en el planteamiento del problema plantea como interrogante ¿Cómo aportar a la diversificación de fuentes de financiamiento para la sostenibilidad financiera de la Fundación M.A.R.C.O?, con el objetivo trazado se busca definir una propuesta estratégica que permitiera diversificar las fuentes de ingreso de la Fundación M.A.R.C.O., como herramienta para la sostenibilidad financiera institucional. Concluye que los cooperantes han decidido brindar apoyo técnico y económico a otras regiones del mundo, como los países africanos y por ende el retiro de apoyo financiero de países como Ecuador, considera que a las organizaciones les afecta la poca socialización con la sociedad de las actividades, aportes y resultados que se alcanzan con su intervención, lo que trae como consecuencia dificultades e inestabilidad en las acciones que desarrollan; considerando que es necesario que las ONG's cuenten con un adecuado sistema de difusión de los procesos que realizan (González, 2019). La investigación aporta información útil y hace reflexión a la incertidumbre del financiamiento y operatividad de las organizaciones no gubernamentales.

Respecto al impacto que la cooperación internacional puede tener sobre las organizaciones no gubernamentales, ONG's, en la tesis "ONG y Cooperación Internacional: ¿Una concepción de desarrollo con un enfoque económico o social?", se indica que los proyectos y programas sociales formulados por las ONG's en pro del desarrollo y que pretenden intervenir las necesidades y problemáticas que afectan las comunidades, tienen en cierta forma, la responsabilidad de incidir en la visión que los cooperantes internacionales tienen de la realidad social del país, el estudio presenta planteamientos acerca de cuáles son las concepciones de desarrollo manejadas por las ONG's que ejecutan programas y proyectos sociales apoyadas por cooperación internacional y las implicaciones que tienen las diferentes concepciones de desarrollo en las comunidades beneficiarias de los programas y proyectos sociales en donde se desenvuelven las organizaciones. El objetivo del estudio está encaminado en analizar las ideas de desarrollo presentes en funcionarios de tres ONG's que realizan programas y

proyectos sociales con apoyo de la cooperación internacional y las implicaciones políticas e ideológicas que estas conllevan; la investigación concluye que las concepciones de desarrollo manejadas por las ONG´s que reciben apoyo de agencias de cooperación, se movilizan en torno a algunos aspectos definidos a nivel internacional, que son asumidos como propios; los cuales incluyen en sus planes institucionales como condicionantes (Calle, 2015). El estudio sirvió de base para tener información sobre los aspectos del condicionamiento de financiamiento y que, aunque existan coincidencias entre los objetivos de la cooperación internacional y las ONG´s, siempre habrá alguna brecha en la ejecución de actividades.

Dentro de las posibilidades de captación de fondos de las organizaciones, el estudio “Propuesta de una guía de sistematización de indicadores de sostenibilidad financiera aplicada a las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro del departamento de Morazán en el año 2012”, indica que las asociaciones sin fines de lucro tienen incertidumbre en la forma de enfrentar y resolver los obstáculos financieros, debido a que en la mayoría de casos los recursos generados internamente no son suficientes para cubrir los costos operativos. En los objetivos de la investigación se plantea diseñar una guía de sistematización de indicadores de sostenibilidad financiera aplicada a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, realizar un diagnóstico de gestión institucional para determinar la situación actual de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, indagar si la gestión de proyectos sociales y productivos contribuyen en la sostenibilidad financiera de las fundaciones sin fines de lucro y determinar si la planeación estratégica contribuye en el mantenimiento de la sostenibilidad financiera de las fundaciones sin fines de lucro. El estudio concluye que el diagnóstico institucional constante permite realizar un análisis de las fortalezas y debilidades para implementar medidas correctivas y establecer una estrategia de gestión fuerte con capacidad de propuesta y de negociación, y el desarrollo de una buena relación con las agencias de cooperación, manejo transparente y control eficiente de los recursos (Cabrera, 2014). Estudio que sirvió para tener información de referencia e indagar sobre las limitantes que atraviesan las organizaciones no gubernamentales.

La captación de fondos se ha convertido en tema crucial para el sector sin fines de lucro, y parte de las estrategias de financiamiento que las ONG´s puedan encontrar, para Galindo (2017) en la tesis “El relacionamiento estratégico, una herramienta de gestión para la sostenibilidad financiera de las ONG”, hace referencia que por medio de herramientas empresariales y el relacionamiento estratégico, las ONG´s pueden mejorar su gestión y con ello alcanzar la sostenibilidad financiera. Hace una reflexión al indicar que en la actualidad ya no basta con que las ONG´s sean simple canalizadoras de recursos de ayudas nacionales e internacionales, que el nuevo escenario internacional demanda potenciar a las ONG´s y que es necesario que empiecen a generar acciones que fortalezcan su imagen institucional, a identificar los asuntos críticos y de alta relevancia para la organización, diseñar estrategias de comunicación y mercadeo, desarrollar nuevos servicios y ofrecer una oferta con servicios más ajustados a las necesidades de los clientes o donantes (Galindo, 2017). El estudio sirvió de base para tener información de las actividades que las organizaciones pueden realizar en la captación de fondos.

1.2 Antecedentes del sector

Las organizaciones no gubernamentales, ONG´s, son instituciones privadas sin fines de lucro, es decir que las personas que las integran no persiguen beneficios o ganancias propias, siendo la finalidad de una ONG la promoción del desarrollo integral que abarcan gran variedad de grupos e instituciones que, en su totalidad, son independientes del gobierno y que se caracterizan principalmente por tener objetivos humanitarios. Zavala (1994, como se citó en Pérez et al., 2011) indica:

Las ONG son organizaciones de carácter social, independiente y autónomas, jurídicamente fundadas y que actúan sin finalidad de lucro. Su acción se orienta hacia la cooperación, al desarrollo y hacia la búsqueda de acuerdos de ayudas entre gobiernos con el objetivo de provocar la solidaridad y promover el desarrollo en los pueblos y sociedades del Tercer Mundo. Su acción busca la canalización

de recursos públicos y privados para llevar a cabo proyectos de desarrollo autónomos en los países subdesarrollados” (p.249).

Las ONG's son agrupaciones ajenas al gobierno, organizadas por comunidades o individuos, para responder a las necesidades básicas no satisfechas por el gobierno o los círculos comerciales. Binder-Avilés (2012) indica “Las ONG, o sea las organizaciones no gubernamentales, son entidades independientes tanto del gobierno como del sector empresarial” (p.3), algunas de estas organizaciones producen bienes; otras prestan servicios y algunas de las más grandes hacen las dos cosas a la vez.

Al ser las ONG's no lucrativas por no perseguir ganancias económicas y siendo su fin principal el servicio social, se enfrentan a problemas de funcionamiento al carecer de fondos económicos para la realización de actividades y el sostenimiento de sus colaboradores.

1.2.1 Surgimiento y evolución de las ONG's

Sobre el surgimiento de las ONG's Korten (1990, como se citó en Escobar, 2010) clasificó las siguientes categorías:

ONG de *primera generación o asistencialistas*, ... tienen su origen en la Segunda Guerra Mundial con el objetivo de remediar una situación de escasez de bienes y servicios, las acciones realizadas se caracterizan como acciones de emergencia y asistencia. De *segunda generación o desarrollistas*, se constituyen a partir de los años sesenta siguiendo los postulados desarrollistas; sus objetivos se consolidan en la transferencia de recursos económicos y tecnológicos a las ONG del sur y a los grupos de base, y en la incorporación de acciones de sensibilización ciudadana sobre las condiciones de vida de los pueblos del sur. Las ONG de *tercera generación o de paternariado y denuncia social*, surgen en los años 70, teniendo como punto de partida el desarrollo como un proceso auto-sostenido de carácter político; orientan todos sus esfuerzos

en aumentar la participación política, defender los derechos humanos, fortalecer la sociedad civil, y denunciar las políticas e instituciones que impiden el desarrollo local auto-sostenible. Finalmente, están las ONG *de cuarta generación o de empoderamiento*, nacen en los años 80 y parten de considerar como principio el desarrollo equilibrado en lo social y sustentable en lo ecológico. (p.126-127).

Del quehacer de las organizaciones no gubernamentales, Binder-Avilés (2012) indica “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” (p.3).

Las organizaciones no gubernamentales, ONG, no buscan fines de lucro, son independientes, persiguen objetivos en función del desarrollo de la sociedad y el bienestar de su gente. Estos objetivos incluyen proporcionar servicios diversos especializados como por ejemplo salud, educación, agricultura, crédito, capacitación, asistencia técnica e información, la realización de actividades de investigación, la defensa de los derechos humanos, y el fomento de la participación ciudadana.

1.2.2 Marco legal de las ONG' s en Guatemala

Para el propósito o razón social de una organización no gubernamental ONG, el marco jurídico guatemalteco indica que debe señalarse en su escritura de constitución, que se trata de una asociación sin fines de lucro y de beneficio social, y que promueve políticas de desarrollo de carácter económico, social, cultural y de ambiente. En el año 2007 se emitió el Decreto 01-2007 por medio del cual se reforma la Ley del Registro Nacional de las Personas, indicando que queda a cargo del Ministerio de Gobernación, a través del Registro de Personas Jurídicas, la inscripción y registro de las personas jurídicas. (p.1)

El actuar de las ONG' s se encuentra regulado por la Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo, las reformas indicadas en el Decreto 4-2020 establece que las Organizaciones No Gubernamentales deben de estar inscritas ante la

Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, llevar libros de contabilidad o sistemas electrónicos legalmente aceptados, y habilitados por la por la -SAT-. (p.3)

En Guatemala se identifican tres figuras legales consideradas como ONG:

- a. La persona jurídica en general, frecuentemente denominada según los artículos 15 y 18 del Código Civil, entidad sin fines de lucro. (p.27-28)
- b. Las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, como lo estipula la Ley de Organizaciones no Gubernamentales. (p.1)
- c. Las excepciones estipuladas en el Decreto 1-2007, reformas a la Ley de Registro Nacional de personas. (p.1)

1.2.3 ONG, desarrollo y sostenibilidad

La búsqueda del desarrollo sostenible actualmente es un imperativo para las organizaciones no gubernamentales, ONG's guatemaltecas, para garantizar su permanencia y acción en beneficio de los sectores a los que favorece su trabajo. El concepto de desarrollo sustentado por las ONG's busca trascender el impacto que puedan generar a través de un proyecto específico, el cual logrará plena efectividad sólo en la medida que forme parte de un esfuerzo más amplio.

Sobre el desarrollo sostenible, Bayarri y Navarro (2012) indican que este "tiene como principal objetivo satisfacer las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, mediante políticas capaces de armonizar el desarrollo humano en sus diversas expresiones" (p.154).

Para que las organizaciones puedan lograr su sostenibilidad, tienen el desafío de implementar alternativas innovadoras. Bayarri y Navarro (2012) indican, "hace falta cambiar el enfoque y ser capaces de generar más valor para la sostenibilidad global" (p.61), quienes proponen el abordaje de tres aspectos:

1. “Gestionar el ahorro y la eficiencia en la utilización de los recursos y las capacidades.
2. Crecer en confianza y cooperación dentro y fuera de las organizaciones sociales, cooperando con otros actores públicos y privados comprometidos con la responsabilidad social para generar valor de sostenibilidad global con y desde las personas.
3. Crear nuevas visiones de futuro y su estrategia para lograrlo” (p.62).

1.2.4 Organizaciones sociales de derechos humanos

La existencia de las organizaciones sociales de derechos humanos se ha hecho necesaria para favorecer el desarrollo y la protección de los sectores que sufren de exclusión social y política, López (2012) presenta una extracción de lo indicado por otros autores, citando a Landman (2006) y Tstutsui y Wotipka (2004), quien indica que:

Las ONG defensoras de derechos han tomado un rol especializado a partir de la adopción de la Carta Internacional de los Derechos Humanos por las Naciones Unidas en 1948 y su proceso de institucionalización mundial, lo que permitió la creación de un campo internacional de profesionalización de organizaciones e instituciones promotoras y defensoras de derechos humanos. (p.109).

Las ONG´s de derechos humanos desempeñan un papel importante en la sociedad, al respecto López e Hincapié (2015) indican:

Las organizaciones no gubernamentales cumplen un papel formal y preponderante en la defensa de los derechos humanos, como profesionales intermediarias de diversas causas que se tramiten por canales institucionales, y su especificidad es la de ser actores especializados en el conocimiento y la practica jurídico-política” (p.15).

El quehacer de las organizaciones sociales de derechos humanos se ha tornado primordial, por los conocimientos adquiridos en el tema, según López e Hincapié (2015) si bien, las ONG´s no tienen la autoridad legal que poseen las agencias gubernamentales y los organismos que se encargan de garantizar los tratados internacionales vinculantes, su labor se ha vuelto fundamental para llevar a la práctica muchos de los principios normativos de los derechos humanos.

En Guatemala existentes organizaciones no gubernamentales que velan por los derechos humanos de los guatemaltecos, quienes han luchado por el cese de las violaciones a los DDHH, la verdad y justicia sobre los desaparecidos y la justicia social. Dentro de estas se puede citar a:

I. Grupo de Apoyo Mutuo -GAM-

El Grupo de Apoyo Mutuo (GAM, s.f.) “es una organización de la sociedad civil sin fines de lucro creada en 1984 que aglutina a los familiares de personas detenidas ilegalmente y desaparecidas forzosamente en Guatemala durante el conflicto armado interno que duró de 1960 a 1996” (p.1).

El ámbito de trabajo del GAM abarca la justicia por los desaparecidos y la dignificación de las víctimas durante el conflicto armado interno, en las siguientes áreas:

a. Jurídica

- La búsqueda de justicia por las personas desaparecidas, viendo aspectos de desaparición forzada, quienes investigan casos del pasado para abrir procesos legales frente al sistema nacional y al sistema interamericano de derechos humanos.
- Búsqueda de cementerios clandestinos, exhumación e inhumación mediante el acompañamiento a los familiares de las víctimas encontradas en cementerios clandestinos.

- Denuncias de violaciones a los derechos humanos, el GAM recibe denuncias relacionadas a violaciones a derechos humanos actuales, brindando orientación o asesoría jurídica en algunos casos para garantizar y contribuir a la defensa y respeto de los derechos de las personas.
- Búsqueda de niñez desaparecida durante el conflicto armado interno, niñez que fue desplazada de manera forzada o bien fue adoptada, secuestrada o dada en adopción.

b. Transparencia

El GAM trabaja en transparencia y lucha contra la corrupción en Guatemala, produciendo informes de la situación de derechos humanos en Guatemala, informes temáticos sobre seguridad y ejecución presupuestaria, solicitudes de acceso a la información pública, capacitaciones sobre acceso a la información y auditoría social.

c. Dignificación

Atención psicosocial a las víctimas del conflicto armado interno en Guatemala, en:

- El fortalecimiento de capacidades locales, apoyando iniciativas locales de fortalecimiento de liderazgos de mujeres a través de la educación y pequeños proyectos de producción local, actividades que realizan en los lugares más golpeados por el conflicto armado interno en el país.
- La atención psicosocial en los procesos de exhumaciones e inhumación, trabajo enfocado en el acompañamiento y apoyo psicosocial a familiares y vecinos de las comunidades víctimas del conflicto armado interno, particularmente en donde se realizan procesos de exhumaciones e inhumaciones en lo que fueron cementerios clandestinos (Grupo de Apoyo Mutuo [GAM], s.f.).

II. Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado en Guatemala -ODHAG-

La Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado en Guatemala (ODHAG, s.f.), es una institución del Arzobispado de Guatemala que tiene como objetivo “Contribuir a la

construcción de una sociedad incluyente, “sueño creacional de Dios”, a través de la promoción de la verdad, la justicia, la restitución y fortalecimiento del tejido social, para la dignificación de la persona humana” (p.1), fue fundada a principios de los años 1990, el rol de la institución en el contexto guatemalteco es entendido como acompañantes, promotores y defensores de los derechos humanos. Sus campos de intervención abarcan preferentemente la Arquidiócesis de Guatemala, pero también la población en general cuyos derechos humanos puedan verse amenazados, fuera de Guatemala pueden intervenir de acuerdo con solicitudes que se les planteen.

La ODHAG es protagonista en la defensa de todas aquellas personas, familias, grupos o comunidades afectadas directa o indirectamente por el conflicto armado interno en Guatemala.

La Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala tiene como objetivo interno, integrar y fortalecer un equipo de trabajo multidisciplinario, comprometido con la promoción y defensa de los Derechos Humanos, quienes enfocan su trabajo en dos áreas:

a. Área de defensa de la dignidad humana

Conformada por tres programas: jurídico legal, atención humanitaria y atención psicosocial; quienes buscan promover el reconocimiento y aplicación de los principios inherentes de dignidad y derechos de las personas víctimas de violaciones a los derechos humanos o que enfrentan circunstancias que les ponen en especial vulnerabilidad, mediante el acompañamiento multidisciplinario, jurídico, psicosocial, humanitario, con pertinencia cultural y enfoque de género, procurando la reparación digna y la garantía de no repetición.

b. Área de cultura de paz

Impulsando la generación de procesos de reflexión comunitaria que contribuyen en la formulación de nuevas actitudes pacíficas de convivencia, mediante la facilitación de insumos humanos, técnicos y didácticos a los diferentes actores sociales, a través de la

investigación, educación y promoción de procesos de abordaje en los campos de la recuperación de la memoria histórica, derechos humanos, derechos de la niñez y juventud, y la transformación pacífica de los conflictos, así como otros temas relacionados a la educación para la paz (Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado en Guatemala [ODHAG], s.f.)

III. Instituto Internacional de Aprendizaje para la Reconciliación Social -IIARS-

El Instituto Internacional de Aprendizaje para la Reconciliación Social (IIARS, s.f.), “es una asociación civil fundada en 2007, que pretende brindar un espacio para dialogar y aprender sobre los problemas que los guatemaltecos enfrentan en el ámbito de la reconciliación social, como producto del conflicto armado interno” (p.1), esto como producto del racismo y de las exclusiones sociales que ha vivido el país.

IIARS desarrolla y difunde metodologías de aprendizaje y materiales educativos que aportan el quehacer de docentes en las aulas, de cara al gran reto que enfrentan de promover relaciones étnicas y sociales respetuosas para posibilitar nuevas formas de convivencia democrática en la sociedad guatemalteca.

IIARS desarrolla diferentes proyectos entre los que destacan:

a. Formación docente para una convivencia digna en las aulas

Desde el 2008, el área de formación docente del IIARS ha atendido a más de 2000 docentes del sector público y privado y técnicos del Ministerio de Educación a través de coordinaciones con Direcciones Departamentales de Educación de Guatemala. La oferta educativa del IIARS se compone de varios cursos y talleres de formación, certificados por el Ministerio de Educación según Resolución DACI/DIGEACE/No.03-2012.

b. Exposición ¿Por qué estamos cómo estamos?

Es una exposición Interactiva en un formato museográfico que presenta un animado y colorido recorrido por la historia y la actualidad de las relaciones sociales entre los guatemaltecos y guatemaltecas. Aborda las relaciones interétnicas, los prejuicios, el

racismo y la discriminación; brinda un recorrido histórico acerca de la conformación de los grupos sociales y sus implicaciones en las relaciones sociales contemporáneas, los efectos del conflicto armado y los acuerdos de paz, así como de los retos para tener acceso a los derechos humanos.

c. Jóvenes por la vida

Es la implementación de un paquete educativo del conflicto armado a la convivencia pacífica en Guatemala para aportar a una formación ciudadana que fomente el análisis de la información, el diálogo, la resolución de conflictos y la formación de opinión y juicio crítico, a través de la comprensión de la memoria histórica, la interculturalidad, la democracia, los derechos humanos y la cultura de paz (Instituto Internacional de Aprendizaje para la Reconciliación Social [IIARS], s.f.).

IV. Fundación Propaz

Fundación Propaz (s.f.), “es una organización privada de servicio público, orientada hacia la construcción de paz, la prevención, gestión, resolución y transformación de conflictos y no violencia. Iniciando nuestras actividades en abril de 2003” (p.1)

El accionar de Propaz es de naturaleza procesal, para lo cual mantiene los siguientes principios:

- Imparcialidad; al garantizar reglas de procedimiento transparentes y equitativas.
- Inclusión; al generar condiciones para la participación de diversos actores y sectores.
- No imposición de modelos; al respetar los saberes previos y diversas prácticas.
- No sustitución de actores; al desarrollar procesos para crear capacidades locales para la paz y la gestión constructiva de los conflictos sociales.

Dentro del quehacer institucional de la fundación, se encuentran:

- La sensibilización: en procesos y espacios de sensibilización para la comprensión de la conflictividad, los contextos y relacionamientos constructivos.
- Capacitación-formación: sobre temas y contenidos relacionados a la gestión y transformación de conflictos, los métodos alternativos de resolución de conflictos, diálogo y comunicación constructiva, incidencia política, liderazgo social, construcción de consensos y toma de decisiones, prospectiva política, metodología sensible al conflicto “*do no harm*”, entre otros.
- Asistencia, acompañamiento y facilitación procesal: capacitación y asistencia técnica a procesos locales de paz y procesos de gestión de la conflictividad local.
- Diseño de procesos: en el diálogo, negociación, mediación, incidencia política.
- Investigación y sistematización: de proyectos y procesos de intervención social (Fundación Propaz, s.f.).

V. Asociación Civil Verdad y Vida

Sobre la contribución en la construcción de la paz, la Asociación Civil Verdad y Vida (s.f.) “sintetiza los retos de contribuir en la construcción de un proyecto de vida y esperanza que transforme el proyecto de muerte que se ha vivido y se continúa viviendo en el país” (p.1), trabaja en la dignificación de la memoria de las víctimas del conflicto armado interno, reiterando la necesidad de conocer la historia reciente desde el punto de vista de las víctimas y sus familiares sobrevivientes.

La misión de la Asociación Civil Verdad y Vida es el acompañamiento a las personas y colectivos, particularmente mujeres rurales afectadas por la violencia pasada y presente en proceso de memoria, verdad, justicia y dignificación, así como el ejercicio de sus derechos para lograr una mejor calidad de vida. Para ello, han establecido los siguientes fines:

- Apoyar procesos de recuperación de la memoria histórica.
- Brindar acompañamiento psicosocial, personal, humanitario y apoyo médico.

- Proporcionar asesoría y acompañamiento en el esclarecimiento y búsqueda del paradero de las víctimas, así como las gestiones jurídicas para lograr la verdad y la justicia.
- Dignificar a las víctimas y sus luchas sociales.
- Fortalecer las organizaciones de familiares de víctimas y su vinculación con otras organizaciones (Asociación Civil Verdad y Vida, s.f.).

1.2.5 ONG y financiamiento

A finales de la década de 1990, en la cual se destaca la firma de la paz en Guatemala, surge el auge de las organizaciones no gubernamentales ONG's, dentro de estas, las organizaciones sociales de derechos humanos, constituyendo un apoyo más amplio por parte de la cooperación internacional.

Después de la firma de la paz, la cooperación internacional intensificó el apoyo financiero para la implementación de acciones dirigidas al cumplimiento de los Acuerdos de Paz, ayuda que ha venido disminuyendo conforme pasan los años, al esperar que las condiciones en el país y por ende de las organizaciones hayan mejorado y que, las ONG's sean sostenibles en su aspecto administrativo y financiero, tema delicado dentro de las organizaciones y uno de los más relevantes.

Con relación a la necesidad de financiamiento de las ONG's, por parte de la cooperación internacional, Morales (2014) indica:

El sector ONG, fundamentalmente de aquellas organizaciones llamadas "históricas" o comprometidas a las transformaciones sociales de nuestros pueblos y que tienen un trasfondo político no lucrativo en su naturaleza y lógica de funcionamiento..., tienen una dependencia directa y absoluta de financiamiento externo que llega en calidad de cooperación internacional. En cifras conservadoras se habla que el porcentaje de dependencia financiera del sector ONG puede llegar a un 90%. Los niveles de autogestión o sostenibilidad financiera son limitados o en la mayoría de casos, inexistentes. (p.13).

Por su parte López (2013) comenta que “Las ONG dependen, principalmente, de financiación económica externa para su funcionamiento, estando sujetas tanto a presiones como a la influencia de los donantes” (p.17).

El financiamiento para las organizaciones no gubernamentales presenta varios desafíos, ante la disminución de apoyo por parte de la cooperación internacional, al respecto Morales (2014) comenta:

Hay una drástica reducción de la capacidad de gestión de las ONG. Hay un cierre paulatino de instituciones. Las nóminas de los/as trabajadores/ras de las ONG, en una gran mayoría, está en mínimos. Aunado a lo anterior, encontramos un sector de las ONG disperso, desarticulado, sectorizado, en muchos casos, criminalizados por los mismos gobiernos. Un sector de las ONG que necesita profundas transformaciones internas, de revisar su naturaleza, sus capacidades y debilidades institucionales, su limitada o cuestionada incapacidad de movilización y respuesta articulada, pero fundamentalmente, la vigencia o pertinencia de sus apuestas políticas y sectoriales. (p.26).

Pérez (s.f.) indica que “La captación de fondos es, al fin y al cabo, comunicación orientada a persuadir a los donantes y otros financiadores. Por tanto, su éxito dependerá de la capacidad de la organización en su conjunto para comunicar” (p.15).

De los prerrequisitos que las organizaciones no gubernamentales, ONG´s deben de verificar en la captación de fondos, Pérez (s.f.) comenta “Para que una organización tenga éxito en la captación de fondos no sólo debe tener una causa susceptible de contar con respaldo social. Tiene que definir muy bien a qué se dedica y qué valor aporta a la sociedad” (p.14), quien además expone que “La captación de fondos depende de un conjunto complejo de factores que pueden incidir de forma directa o indirecta en la aptitud de la organización para financiarse” (p.3).

La falta de recursos propios dentro de las organizaciones, y la dependencia financiera presentan un impacto negativo al tener que reducir operaciones debido a que cada vez es más compleja la captación de fondos financieros, Morales (2014) manifiesta “la dependencia de la cooperación internacional es una realidad incuestionable. Esta realidad está provocando una drástica reducción de la capacidad de gestión de las ONG. Hay un cierre paulatino de instituciones” (p.230).

Algunas organizaciones no gubernamentales -ONG´s-, pueden tener posibilidad de captar fondos financieros provenientes de la venta de sus servicios, de patrocinadores independientes y donaciones de personas particulares, pero estos son reducidos; por lo que los fondos no reembolsables provenientes de la cooperación internacional, son los que les permite cubrir algunos costos con la ejecución de proyectos.

1.2.6 ONG y recurso humano

El recurso humano es el principal activo en cualquier organización, tanto pública como privada, lo mismo ocurre en las entidades sin ánimo de lucro, en donde el recurso humano se hace necesario para la realización de las diferentes actividades llevadas a cabo por cada organización.

Las organizaciones no gubernamentales disponen de recurso humano con una alta preparación, al respecto Morales (2014) indica “en el seno del sector ONG existe un potencial humano altamente calificado y con amplia experiencia en el desarrollo” (p.177), personal que además de su preparación académica, con el transcurso del tiempo ha adquirido una amplia experiencia, tal como lo comenta Morales (2014) “Uno de los grandes aportes que han tenido las ONG ha sido la preparación de recursos humanos altamente calificados a nivel técnico- político y con una perspectiva de transformación en su filosofía de trabajo” (p.211).

1.2.7 Cooperación internacional

La cooperación etimológicamente se refiere a la acción conjunta de dos o más actores que obran simultáneamente, cuyo objetivo es producir un mismo efecto. Se da bajo el entendido teórico de que existe un objetivo en común y ejes de coincidencia, por los cuales ambos actores acceden a participar en cooperación. Chiani et al. (2009) define a la cooperación internacional “como acciones llevadas a cabo por Estados-nación u organizaciones de éstos, actores sub-nacionales u ONG s de un país, con otro/s de estos actores perteneciente/s a otro/s país/es, para alcanzar objetivos comunes en el plano internacional y/o en el nacional” (p.21).

Según Boni (2010) los orígenes de la cooperación internacional pueden determinarse por periodos: el primer periodo dio inicio en los años cincuenta hasta los sesenta, etapa en la que formulan las teorías económicas desarrollistas y las de la dependencia, época que dio lugar a la cooperación internacional en donde los primeros instrumentos utilizados fueron los proyectos de cooperación al desarrollo; el segundo periodo en la década de los setenta, marcado por la recesión económica mundial derivada de las dos crisis del petróleo; el tercer periodo el de los años ochenta, caracterizado por la crisis de la deuda externa y la adopción de los planes de ajuste estructural; el cuarto periodo de los años noventa y principios del 2000, marcado por el debate sobre el desarrollo y la cooperación inducido por el fin de la guerra fría y la influencia del proceso de globalización; y el quinto periodo y el actual, el de la vinculación de la seguridad y las migraciones con la cooperación al desarrollo y el impulso a la reforma de la gestión del sistema para mejorar su eficacia, tal y como recoge la Declaración de París de 2005 y su posterior Plan de Acción de Accra de 2008.

Al respecto de la cooperación internacional Zorro (2013) comenta que “la cooperación internacional surgió como un componente de las relaciones entre países cuyos niveles de ingreso difieren considerablemente o como una forma de ayuda de la comunidad internacional hacia las poblaciones más desprovistas de recursos” (p.76).

La cooperación internacional para el desarrollo es vista como una suma de esfuerzos conjuntos entre gobiernos, organismos internacionales, sociedad civil y ONG's, con el fin de emprender acciones que contribuyan a mejorar el nivel de vida de la población, Vergara (1995, citado por Ripoll y Ghotme, 2015) indica:

La cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) ha sido vista como herramienta válida para la solución de problemas mundiales, como aparece en la Carta de San Francisco, en donde los Estados parte se comprometen a “realizar la cooperación internacional en la solución de problemas internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario, y en el desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión. (p.56).

La cooperación internacional que percibe el país por sus condiciones de pago se divide en cooperación reembolsable y cooperación no reembolsable. Para López (2011) la “cooperación financiera reembolsable por ser un instrumento que, en función de cómo se articulen las operaciones, establece una relación de prestamista-prestatario (acreedor-deudor) o de socio inversor-promotor de la inversión que, por definición implica el retorno de los recursos otorgados” (p.188).

Para la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -Segeplan- (2013), la cooperación no reembolsable es “aquella que ofertan las fuentes bilaterales, multilaterales o instituciones privadas o mixtas para la ejecución de proyectos de desarrollo compatibles con los intereses de la fuente cooperante y que responde a las prioridades nacionales, siendo recursos que no se reintegran” (p.1).

1.2.8 Cooperación al desarrollo

La cooperación al desarrollo comprende el conjunto de actuaciones, realizadas por actores públicos y privados, con el propósito de promover el progreso económico y social global, que sea sostenible y equitativo.

Para Chiani et al. (2009) “La cooperación internacional al desarrollo es la destinada a los países con menores recursos con el fin de poder mejorar algunos aspectos básicos, como son los derechos humanos, la educación y las condiciones ambientales, entre otros” (p.26).

En la cooperación al desarrollo hay una amplia actuación internacional, de los cuales hay varias modalidades de apoyo, pero con el transcurrir de tiempo este soporte ha venido disminuyendo y cambiando, según Morales (2014):

Continúa en la actualidad en un proceso de replanteamientos conceptuales, de flujos, técnicos y de funcionamiento. Se continúa debatiendo sobre el futuro de la ayuda, sus contribuciones y fracasos y como hacerla más eficiente. La crisis financiera que mantienen los países tradicionalmente “donantes” está repercutiendo en los flujos de financiamiento que otorgan a nivel mundial para temas del desarrollo. La dinámica internacional en el marco de buscar la eficacia del desarrollo seguirá en los próximos años, siendo la base de discusión del papel que debe desempeñar la cooperación internacional en un marco de relaciones mundiales de desigualdad, pobreza y vulnerabilidad política, social, económica y ambiental. (p.58).

Dentro de la cooperación al desarrollo, Boni (2010) destaca las siguientes características:

- “Ha de ser otorgada por el sector público, no contabilizándose transferencias efectuadas por actores privados como las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo cuando los fondos que manejan provienen de aportaciones privadas, no así cuando ejercen de intermediarias en la transferencia de recursos públicos.
- El destino de la ayuda ha de ser el desarrollo económico y social de los países receptores, excluyendo otras finalidades como las militares o las que sólo sirvan para financiar exportaciones del país donante.
- Deben incluir un elemento de concesionalidad, es decir que la transferencia de recursos mejore las condiciones en las que esos recursos pueden obtenerse en el mercado. La concesionalidad ha de ser como mínimo de un 25%. Teniendo en

cuenta el grado de concesionalidad, la ayuda puede ser reembolsable (los préstamos) o no reembolsable (las donaciones)

- El país beneficiario debe ser un país en desarrollo. Ello significa que debe estar incluido en la lista de países en desarrollo elaborada por el Comité de Ayuda al Desarrollo. (p.9).

2. MARCO TEÓRICO

Siendo parte de la administración de recursos humanos el reclutar, motivar, capacitar y asignar personal a una organización, esto con el fin de disponer de personal calificado para prestar un servicio, al respecto Mondy (2013) indica que “La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales” (p.4). Como recompensa a la prestación de un servicio eficiente, parte de la administración de recursos humanos, es tener establecidos los mecanismos de retribución.

2.1 Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos constituye una parte importante dentro de las organizaciones, a través de ella se puede coordinar la obtención, no solo del recurso humano, sino también de los materiales para el logro de objetivos. Por lo que la administración de recursos humanos como lo indican Dessler y Varela (2017):

Se refiere a las prácticas y las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p.2).

Parte de los procesos de la administración de recursos humanos van encaminados a conocer los esfuerzos, los conocimientos, habilidades, destrezas de los miembros de la organización; esto con el fin de buscar las mejores alternativas de desarrollo; al respecto del proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño, Werther et al. (2014) comentan que “El propósito de la administración del capital humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (p.6).

Como principios básicos de la Administración de Recursos Humanos, Chiavenato (2017) indica que “El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas” (p.119).

La manera de llevar a cabo la administración de recursos humanos varía de acuerdo con las capacidades de cada organización; sin embargo, los principios básicos a las áreas funcionales no van a variar. Al respecto indica Mondy (2013) que “hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados” (p.5).

Según los autores anteriores, se puede mencionar que la Administración de Recursos Humanos tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas, la dignidad que el trabajador merece en su derecho de acceder a un puesto de trabajo en igualdad de condiciones.

2.2 Compensaciones

A inicios del siglo XX, al predominar el sistema industrial, se elimina toda forma de compensación en forma de techo y comida; características propias del sistema feudal y doméstico; así mismo, el hombre pasa a ser dueño del único capital, llamado fuerza de trabajo, capacidad que podía vender a los dueños de las nuevas industrias, a cambio de compensaciones en forma de dinero; intercambio conocido ahora como salario.

Galvis (2014) realiza una revisión literaria y registros históricos a las compensaciones salariales, dentro del estudio menciona a Karl Max, quien indicaba que el trabajo produce valor y en concreto la fuerza de trabajo; que es adquirida por el empresario en el mercado laboral por medio de jornadas de trabajo, en donde la mano de una obra se convierte en una mercancía libre de ser requerida por cualquier empresa, y que de este intercambio se producen dos valores, el salario para el trabajador y plusvalía al empresario mediante la mano de obra. Galvis concluye “el tema del salario surge asociado al de la propiedad

privada.... sus orígenes están en el modo de producción esclavista, se transforma en el modo de producción feudalista, y como concepto y sistema, se consolida en el sistema de producción capitalista” (p.86”

Las compensaciones han jugado un papel importante a lo largo de la historia, teniendo como objetivo, dar algo a cambio de recibir otra, bajo principios de igualdad y justicia. Dentro de la administración de recursos humanos se reconoce como los incentivos hacia las personas. Según Werther et al. (2014) las compensaciones son las retribuciones que reciben los empleados por sus servicios. La administración de los salarios está a cargo del departamento de recursos humanos quienes deben procurar la satisfacción de los empleados, trayendo como beneficio a la organización la captación y retención del recurso humano.

La compensación no solo debe ser vista por las organizaciones como la retribución a los empleados; al respecto Chiavenato (2015) indica “la compensación se puede enfocar en la medida en que el puesto contribuye a los valores de la organización, o en la medida en que los conocimientos y las competencias de la persona contribuyen al trabajo o a la organización” (p.289), así que la compensación es un elemento fundamental en la administración del recurso humano en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización.

Para Sotomayor (2017) la compensación no debe de ser vista únicamente en su aspecto económico, a lo que comenta:

Generalmente se identifica la compensación con el aspecto monetario o financiero, pero no debe de descartarse que también están los de tipo no financiero como el reconocimiento al trabajo. De acuerdo con lo anterior, se puede definir la compensación como una función de la administración de Recursos Humanos que promueve la determinación de un sistema gerencial para la determinación, las remuneraciones y su estructura respectiva, considerando los diferentes puestos de la organización e

involucrando desde el sueldo base hasta las prestaciones, incentivos o beneficios que se otorgan basados en un marco de equidad. (p. 266).

Chiavenato (2015) indica “nadie trabaja gratis... Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados” (p.282) como socio de la organización cada colaborador, se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades y si recibe la retribución adecuada se siente motivado. En ese aspecto vuelve a indicar Chiavenato (2015), que “la remuneración no sólo pretende recompensar a los empleados por su trabajo y esfuerzo, sino también hacer que su vida sea más fácil y agradable” (p.344)

Sobre la importancia de la compensación para el trabajador, el salario tiene un efecto en el estilo de vida de las personas y en su entorno, para Varela (2013) la “diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto” (p.22). Por lo que es importante que las empresas tengan políticas salariales claras y equitativas, que sean de conocimiento del personal, para que no sientan que existe inequidad en la retribución.

Por lo tanto, la compensación se designa a todo lo que las personas reciben a cambio de su trabajo, como empleados de una organización. De eso que reciben, una parte muy importante está constituida por el sueldo o salario, según el caso, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte de la compensación corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su propio trabajo y de las condiciones laborales, en que éste se lleva a cabo.

2.3 Tipos de compensaciones

En la actualidad, y más aún en las zonas urbanas, las compensaciones se siguen recibiendo en forma de salario; sin embargo, debido a las constantes luchas por mejorar la situación laboral, así como investigaciones para mejorar e incrementar la producción

en óptimas condiciones, se han adherido otros elementos de tipo financiero y no financiero. Dentro de estas luchas pueden mencionarse el que existan leyes laborales que protegen al trabajador.

La siguiente figura muestra la clasificación de compensaciones o retribuciones, indicando los elementos contenidos en cada uno.

Figura No. 1

Tipos de compensaciones y elementos que incluye cada clasificación



Nota: Gestión del Talento Humano de Chiavenato (2015).

Dentro de las definiciones de recompensas, Chiavenato (2015) indica:

La recompensa financiera directa consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante: es la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo. El salario puede ser directo o indirecto;

el primero es lo que se percibe como contraprestación del servicio en el puesto ocupado. (p.284)

La retribución es la devolución que el colaborador recibe a cambio de la prestación de sus servicios, para Varela (2013) es “la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades” (p.23)

Por otro lado, dentro de las empresas también se manejan las compensaciones no financieras, las cuales influyen en la satisfacción de las personas, dentro de ellas se puede mencionar: la estabilidad laboral, seguridad en el trabajo, reconocimiento y prestigio. Chiavenato (2015) las identifica como recompensas extra financieras, indicando que son “las que ofrece la organización, como orgullo, autoestima, reconocimiento, seguridad de empleo, etc., afectan la satisfacción que las personas derivan del sistema de remuneración” (p.285).

Mondy (2013) las identifica como remuneración no financiera, indicando que es “la satisfacción que recibe una persona a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja” (p.7).

Por lo indicado anteriormente por los autores, los elementos a incluir en las compensaciones, variará de una empresa a otra, dependiendo los objetivos que se persigan, lo importante es que los salarios guarden relación equitativa entre ellos.

2.4 Diferencia entre reajuste e incremento salarial

Debido a que el salario es la retribución en dinero por un servicio prestado, y posteriormente juega la función de cubrir las necesidades de las personas que lo reciben, es importante conocer la diferencia entre salario nominal y salario real.

Al respecto de la diferencia entre reajuste e incremento salarial Chiavenato (2015) manifiesta:

Hay un salario nominal y un salario real. El nominal representa el monto de dinero que establece el contrato individual para el puesto ocupado. En una economía inflacionaria, si el salario nominal no se actualiza con periodicidad se erosiona y sufre la consecuente pérdida de poder adquisitivo. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el monto de dinero que recibe mensual, quincenal o semanalmente y equivale al poder adquisitivo, el cual se entiende como la cantidad de mercancías que se pueden adquirir con el salario. Así, la simple reposición del valor real no significa un aumento salarial, porque el salario nominal sólo se modifica para actualizarlo al salario real del periodo anterior. De ahí la diferencia entre ajuste del salario (recomposición del salario real) y el aumento real del salario (el incremento del salario real).

En Guatemala el salario no hace diferencia entre “salario o sueldo” los toma como sinónimos y parte del principio de que todo lo que el trabajador recibe de su patrono es a cambio de su trabajo, por razón de su tarea y como contraprestación de su labor, el artículo 88 del Código de Trabajo (1947) indica que el “Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud de cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos” (p.50). En esa misma línea de pensamiento se asume que el empleador no regala nada al trabajador; cuanto beneficio o prestación le otorga, es como consecuencia de la necesidad de tenerlo ocupado a su servicio.

Para el cálculo del salario es necesario el análisis de la situación del país, tal como la inflación; en ese contexto y como lo indica el Instituto Nacional de Estadística de Guatemala-INE- (2020), es el “Alza generalizada y persistente en el nivel de precios internos de la economía del país” (p.24), el Instituto Nacional de Estadística –INE-,ente encargado de analizar y dar a conocer el comportamiento de la inflación en Guatemala por medio del índice de precios al consumidor (I.P.C.). El IPC es un indicador estadístico, y tal como lo indica, –INE- (2020) “Mide la evolución de la variación de los precios medios de los bienes y servicios de una canasta, representativa del consumo de los hogares de una determinada área geográfica, con referencia a un período de tiempo” (p.23).

La canasta familiar de consumo como lo indica el-INE- (2020) es el “Conjunto de bienes y servicios representativos del gasto de consumo final de los hogares de un país” (p.23).

La contribución del IPC, para las organizaciones es proporcionar el valor actual de los salarios, de acuerdo con las variaciones de la inflación.

La fórmula de indexación utilizada por el Instituto Nacional de Estadística INE, para actualizar el salario en un periodo de tiempo, es por medio de dividir el IPC actual, dentro del IPC vigente en la última modificación del salario. El resultado se multiplica por el salario actual.

$$\text{Indexación} = \frac{\text{IPC actual}}{\text{IPC último salario}} = (\text{salario actual})$$

2.5 Administración de salarios

Los salarios cobran importancia en las organizaciones por ser un rubro significativo en los costos, además es uno de los factores que afectan la actitud del recurso humano. Ambas situaciones pueden convertirse de debilidades a fortalezas, al recurrir a una adecuada administración de salarios. Los beneficios que se pueden derivar son: ubicar a la empresa en una posición competitiva y mejorar las relaciones de la organización con los empleados y entre los empleados.

Para Werther et al. (2014) “La administración de sueldos y salarios postula la igualdad interna (igual retribución a igual función), y la igualdad externa: compensación similar a la de empleados con funciones análogas en otras organizaciones” (p.246).

Para Varela (2013) la administración de sueldos y salarios “consiste en establecer los criterios de valuación y una clara jerarquía entre los puestos de una empresa, de lo cual emana la elaboración de políticas para definir las compensaciones y las guías de incrementos de sueldos” (p.164).

La administración de salarios según Chiavenato (2015) son las normas y procedimientos que se utilizan para definir y mantener estructuras salariales justas y equitativas, de lo cual indica “es un conjunto de niveles salariales referidos a los distintos puestos que contiene una organización” (p.292).

Las estructuras salariales deben estar constituidas por el conjunto de retribuciones determinadas a los puestos de trabajo, según Chiavenato (2015) para establecerlas y mantenerlas es necesario establecer dos formas de equilibrio:

1. *El equilibrio interno*, la consistencia interna entre los salarios en relación con los puestos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.
2. *Equilibrio externo*. Es la consistencia externa de los salarios en relación con los mismos puestos en organizaciones que actúan en el mismo mercado de trabajo. El equilibrio externo exige una compatibilidad con el mercado.

2.5.1 Políticas de la administración de salarios

Las políticas de la administración de salarios están encaminadas en definir los niveles de remuneración dentro de la empresa; al respecto Varela (2013) comenta “para que una organización tenga una adecuada política de pago a sus empleados, deberá ser interna y externamente equitativa, así como superar el límite inferior de la curva del costo de vida” (p.196), para esto la empresa debe planear, coordinar, organizar, controlar y establecer una escala salarial, la cual tenga capacidad de sostener la institución.

2.5.2 Objetivos de la administración de salarios

Con la administración de salarios o compensaciones se perciben objetivos que permitan a la organización un trato justo para sus empleados, Werther et al. (2014) presentan los siguientes objetivos que se deben lograr:

- **Incorporar personal calificado.** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- **Retener a los empleados actuales.** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- **Garantizar la igualdad.** La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna, así como la externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula “igual retribución a igual función”.
- **Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades, para que el desempeño continúe en niveles satisfactorios en el futuro.
- **Controlar los costos.** Un programa racional de compensaciones permite que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados.
- **Cumplir con las disposiciones legales.** Al igual que en otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico.
- **Mejorar la eficiencia administrativa.** Para cumplir los otros objetivos de un adecuado programa de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se deben esforzar por diseñar un programa que se puede administrar con eficiencia. (p.245-246).

2.6 Valoración y clasificación de los puestos de trabajo

Debido a que los puestos dentro de las organizaciones contienen varias y diversas funciones, es inadecuado asignar salarios, solamente por percibir que un puesto es más complejo que otro. Para eliminar este tipo de procedimientos empíricos, la administración de salarios se vale de la valuación de puestos, por medio de métodos establecidos para este fin como: jerarquización de puestos, grados predeterminados, comparación de factores y puntos, al respecto Varela (2013) comenta:

La valuación de puestos es un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás dentro de la organización. A la vez, esta ordenación tiene importancia relativa respecto a los objetivos finales de la organización y mantiene una relación directa con ellos. La valuación de puestos tiene como principal finalidad lograr una adecuada representación de la jerarquía que facilite la organización y permita remunerar adecuadamente a los trabajadores. (p.95).

Por su parte Werther et al. (2014) la valuación de puestos es “Procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto, con base en las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo” (p.246).

Los departamentos de recursos humanos al efectuar una valuación de puestos deben de realizarlo desde una perspectiva de género, al respecto Sotomayor (2017) indica “que el género no es factor distintivo si la persona está preparada para retos mayores, además en la actualidad la mujer sobresale en los diferentes ámbitos de la vida y en los negocios no es la excepción” (p.404).

De acuerdo con el criterio de los autores, es importante mencionar que la actividad de valoración tiene por objetivo analizar el puesto, con enfoque de género y con el fin de asignar una remuneración justa de acuerdo con las funciones y responsabilidades, sin tomar en consideración quién ocupa el puesto y cómo lo desempeña. Para lograr el objetivo de la valoración, es necesario recurrir a la especificación de puestos, documento en donde se da a conocer de forma precisa las exigencias de los puestos para ser desempeñados; los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades que implican desarrollar las actividades, y condiciones a las que se debe de adaptar.

2.7 Política salarial

El proceder de toda organización debe de estar regido por lineamientos que permitan conducirse en los diferentes procedimientos a realizar, tal es el caso de las políticas salariales, según Sotomayor (2017) toda política permite realizar y dirigir cualquier

actividad, en la parte administrativa son pronunciamientos y criterios generales que facilitan la toma de decisiones, en la administración de compensaciones los lineamientos deben ser claros y respetarse para que no existan controversias.

La política salarial no solo debe ser un conjunto de directrices que determine cuanto remunerar a un empleado, la razón principal de su existencia es crear un sistema de retribución equitativo, tanto para el colaborador como para la empresa, considerando que debe ser adecuada acorde el tipo de trabajo que realiza la persona, como a los costos en que incurre la organización y al mercado en que se desenvuelve.

Para implementar una política de compensaciones equitativa es necesario que las organizaciones evalúen a lo interno los puestos de trabajo y también conozcan de su competencia mediante un estudio confiable, al respecto Juárez (2014) indica que “una vez que se conoce la equidad interna y la competitividad externa de la compensación, se estará en condiciones de precisar una política o intención de pago” (p.15).

Al conocer la posición de la tendencia salarial actual en comparación con los factores externos, las organizaciones están en la facultad de tomar decisiones de cuál será la ubicación de los salarios que diseñarán la nueva estructura conveniente para la empresa. Como lo indica Chiavenato (2017) “La política salarial es el conjunto de decisiones organizacionales que se toman en asuntos referentes a la remuneración y las prestaciones otorgadas a los colaboradores” (p.306).

Con la política salarial las empresas estandarizan criterios de remuneración, de acuerdo con lo indicado por Werther et al. (2014) quienes indican que “La política salarial se convierte en un instrumento de la estrategia corporativa, que puede determinar las normas básicas en el campo una vez cubiertos los aspectos legales” (p.255).

La política salarial es flexible, esta puede irse ajustando siempre en beneficio tanto de los empleados como de la organización, Chiavenato (2017) comenta que esta “no es

estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona debido al aprendizaje, se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez” (p.306).

Según Varela (2013) es importante que las políticas estén por escrito, que sean precisas en cuanto a los objetivos que desean alcanzar, los directivos deben estar comprometidos en respetarlas y ser de conocimiento de los empleados.

Por tanto, la política salarial es un instrumento mediante el cual se mencionan los diferentes lineamientos y principios en materia de asignación de remuneraciones que permiten a las empresas mantener una equidad salarial interna, y a la vez permite una competitividad externa frente a sus competidores.

2.7.1 Componentes de una política salarial

Una política salarial debe contener la estructura de cargos y salarios; al respecto indica Chiavenato (2017) que los componentes de una política salarial son:

1. *Estructura de puestos y salarios*: es decir, clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos.
2. *Salarios de admisión* para las diversas escalas salariales: el salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial. Cuando el elemento reclutado no cumple enteramente con los requisitos que exige el puesto, el salario de admisión podría estar hasta 10% o 20% por debajo del límite mínimo de la escala salarial y, se debe ajustar a ese valor, después del periodo experimental, si el ocupante responde a las expectativas.
3. *Previsión de reajustes salariales*, sean por determinación legal (en sentencias de juicios laborales en torno a contratos colectivos), sean espontáneos. Los reajustes salariales pueden ser:

- a) *Reajustes colectivos* (o por costo de vida): pretenden restituir el valor real de los salarios ante las variaciones de la coyuntura económica del país o del poder adquisitivo de las personas. Cuando los ajustes colectivos son espontáneos, su frecuencia dependerá de la decisión de la organización y no representan un derecho adquirido para nuevos ajustes, toda vez que serán compensados en la época de los reajustes sindicales.

- b) Reajustes individuales: complementan los ajustes colectivos y se pueden clasificar como:
 - i. Reajustes por ascenso: se entiende por ascenso, el ejercicio autorizado, continuo y definitivo de un puesto distinto del actual, en un nivel funcional superior.
 - ii. Reajustes para encuadrar: la empresa procura pagar salarios que compitan con los salarios que se pagan en el mercado de trabajo.
 - iii. Reajustes por méritos: son concedidos a los empleados que deben recibir una remuneración por encima de la normal, debido a su desempeño.

El objeto de una política salarial es que exista una remuneración equitativa tanto para la organización como para las personas, Patton (1997, como se citó en Chiavenato, 2017) para quien una política de remuneración debe cumplir con siete criterios para ser eficaz, por lo tanto, debe ser:

1. Adecuada: la remuneración se debe alejar de los patrones mínimos del gobierno y del sindicato.
2. Equitativa: la paga que recibe cada persona debe guardar proporción con sus habilidades, esfuerzo y capacitación.
3. Equilibrada: los salarios, las prestaciones y otros pagos deben proporcionar en total, un paquete razonable de premios.
4. Eficaz en costos: a partir de lo que la organización puede pagar, los salarios no pueden ser excesivos.

5. Segura: los salarios deben ser por un monto suficiente como para darle seguridad a los empleados y servirles para satisfacer sus necesidades básicas.
6. Incentivadora: los salarios deben incentivar de manera eficaz el trabajo productivo.
7. Aceptable para los empleados: éstos deben comprender el sistema de los salarios y sentir que es razonable para ellos y también para la empresa.

La política salarial bien estructurada y aplicada se convierte en un apoyo estratégico para la empresa, debido a que tiene un impacto en la operación financiera de la organización.

2.8 Estabilidad laboral

La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional; cuando estos aspectos se dan, la persona está dispuesta a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición en la organización. La estabilidad garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo que es medio indispensable de satisfacción de necesidades del núcleo familiar y garantiza un buen desempeño de la organización.

Para Dessler y Varela (2017) “la estabilidad laboral es un principio que se traduce en la protección del trabajador frente al despido arbitrario e injustificado sin que medie culpa del trabajador” (p.46).

La estabilidad laboral tiende a otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo, donde la disolución del vínculo laboral depende, únicamente de la voluntad del trabajador, y sólo por excepción, de la del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación, de la que se desprende que la estabilidad constituye un derecho para el trabajador que, por supuesto, le exige el cumplimiento de las obligaciones inmersas a la naturaleza del contrato de trabajo. En el ámbito legal guatemalteco el artículo 26 del Código de Trabajo (1947) indica:

Todo contrato individual de trabajo debe tenerse por celebrado por tiempo indefinido, salvo prueba o estipulación lícita y expresa en contrario.

Deben tenerse siempre como contratos a plazo indefinido, aunque se hayan ajustado a plazo fijo o para obra determinada los que se celebren en una empresa, cuyas actividades sean de naturaleza permanente o continuada, si al vencimiento de dichos contratos subsiste la causa que les dio origen.

En consecuencia, los contratos a plazo fijo y para obra determinada, tienen carácter de excepción, y solo pueden celebrarse en los casos que así lo exija la naturaleza accidental o temporal del servicio que se va a prestar o de la obra que se va a ejecutar. (p.12)

Pose (2005, citado por Pedraza et al., 2010) indica que “la estabilidad laboral, se refiere a la seguridad que percibe el individuo de permanecer por un tiempo determinado, cumpliendo las normas establecidas, en una organización. La estabilidad se determina en dos aspectos, el económico y el laboral para el trabajador” (p.498).

La estabilidad laboral asegura los ingresos del trabajador para cubrir las necesidades del núcleo familiar y es un derecho que tiene el trabajador, según Montoya (2006, como se citó por Monserrat, 2014) es un principio de doble proyección, por un parte el interés del trabajador de permanecer vinculado a una empresa, puesto que es su fuente de ingresos que le permite tener una inserción social y por otra parte el de la empresa relacionado a lo económico y productivo .

Se considera que la estabilidad laboral aporta beneficios tanto a las empresas como a los trabajadores y generan beneficios conjuntos en la economía de un país, por lo que el interés por mantener estabilidad debería de ser mutuo, Socorro (2006, citados por Pedraza et al., 2010) indica que la estabilidad es “la responsabilidad compartida que posee tanto el patrono como el empleado o el candidato, de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral, mientras ambas partes garanticen la adición de valor a los procesos, productos o servicios que generen” (p.497)

En el contexto de la Gestión del Talento Humano, Chiavenato (2015) manifiesta “si la organización pretende alcanzar sus objetivos por el mejor camino, entonces debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que también ellas alcancen sus objetivos individuales y para que ambas ganen” (p.5), de esta manera el empleado puede llegar a tener una mejor condición de vida, cubriendo sus necesidades y hasta superarse académicamente.

Las organizaciones pueden ofrecer o dar estabilidad, solo cuando existan las condiciones o fuentes que se encarguen de generar empleo, ante los cambios constantes en el entorno y muchas veces condicionante, en donde las mismas organizaciones carecen de estabilidad, resulta difícil garantizar esta permanencia. Chiavenato (2015) comenta que “En efecto, no obstante que se necesita el cambio, se requiere que la organización tenga algún grado de estabilidad para su éxito a largo plazo” (p.182).

Si bien se necesita seguridad en relación con un empleo, existen situaciones en donde el mismo trabajador está de acuerdo con la interrupción de la relación laboral, Sotomayor (2017) exterioriza:

Es natural que la persona siempre piense en la estabilidad en el trabajo, pero se presentan casos insólitos en donde el trabajador está de acuerdo en que las organizaciones cierren sus puertas ante el impacto de diferentes factores como lo son la pérdida de competitividad o la baja de prestaciones. Sin embargo, no es lo generalizado, en otras situaciones son decisiones propias de los inversionistas que consideran que su objetivo fue cumplido y es preferible retirarse, solventando sus obligaciones laborales, ya que el objetivo es atender con diligencia las necesidades de Recursos Humanos. (p.99).

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

La crisis financiera internacional y el apoyo de la cooperación internacional a otros países, ha disminuido y reorientando la cooperación al desarrollo, lo que ha repercutido en las ONG´s, quienes aún no logran ser auto sostenibles y se encuentran en la disyuntiva de cómo agenciarse de fondos a fin de cubrir su funcionamiento y, dentro de ellos, el pago de salarios y los beneficios de ley, al personal que labora dentro de las organizaciones.

Como cualquier organización, las organizaciones sociales de derechos humanos disponen de personal para poder desarrollar las diversas actividades que realizan, razón por la cual las organizaciones necesitan disponer de recursos necesarios que les permita un manejo eficiente de su política salarial, que les asegure una gestión eficaz de uno de los costos operativos más importantes y, cuya finalidad primordial, es lograr el equilibrio necesario para obtener el desempeño laboral esperado y, a la vez, ser un instrumento motivador para retener y atraer talento humano.

La dependencia financiera de las organizaciones no gubernamentales -ONG´s-, de un número relativamente reducido de donantes, representa un riesgo elevado, situación que las hace vulnerables en cuanto a su funcionamiento. En la ejecución de estos fondos se establecen condiciones de acuerdo a los lineamientos establecidos por la cooperación internacional; los fondos que reciben están destinados a la ejecución de un proyecto específico, en donde los aportes para gastos operativos son mínimos, lo que conlleva a determinar si esta situación incide en el manejo y aplicación de una política salarial equitativa, considerando que las compensaciones económicas pueden influir en la estabilidad de los empleados dentro de la organización

Ante las condiciones en que operan las organizaciones no gubernamentales -ONG´s-, en este caso, las organizaciones sociales de derechos humanos, podría considerarse que las mismas organizaciones presentan inestabilidad para trabajar periodos largos de

tiempo, donde solo podrán ofrecer estabilidad laboral a sus colaboradores, cuando exista una fuente de financiamiento que asegure empleo y los recursos económicos necesarios para recompensar las labores realizadas; por lo que, en este contexto, la estabilidad laboral es una responsabilidad compartida entre la organización al garantizar los recursos y, el colaborador al realizar una participación efectiva dentro de las labores que lleva a cabo la organización. La estabilidad laboral va a generar en el colaborador tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional, factores que inciden en un buen desempeño laboral. Ello lleva a cuestionar:

- ¿Existe equidad entre la retribución de los colaboradores con las tareas asignadas?
- ¿Cuál es la estabilidad de los colaboradores en las organizaciones de derechos humanos?
- ¿Qué relación existe entre los fondos captados y las políticas salariales?

3.2 Planteamiento del problema

Ante la información presentada surge la inquietud de estudiar, si las organizaciones sociales de derechos humanos del municipio de Guatemala del departamento de Guatemala, están en la capacidad de manejar una política salarial sólida y equitativa, que les permita una administración eficiente de su recurso humano.

Por lo que se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué relación existe entre la captación de fondos financieros y la aplicación de las políticas salariales, en las organizaciones sociales de derechos humanos y la estabilidad laboral de los colaboradores?

3.3 Ámbito del problema

El ámbito de estudio son las organizaciones sociales de derechos humanos, en el municipio de Guatemala, del departamento de Guatemala; acerca de la relación que existe entre la captación de fondos financieros con la aplicación de las políticas salariales en las organizaciones sociales de derechos humanos y la estabilidad laboral de sus colaboradores.

3.4 Delimitación del problema

- 3.4.1 **Geográfico:** estudio realizado en el municipio de Guatemala del departamento de Guatemala, Guatemala.
- 3.4.2 **Sectorial / Institucional:** organizaciones sociales de derechos humanos y programa cooperante internacional.
- 3.4.3 **Personal / Unidad de análisis:** directores ejecutivos, departamentos o unidades de Recursos Humanos y personal administrativo.
- 3.4.4 **Ámbito temporal:** del 2017 al 2019

3.5 Objetivos

3.5.1 General

Determinar la relación existente de la captación de fondos financieros, con la aplicación de las políticas salariales y la estabilidad laboral de los colaboradores de las ONG's.

3.5.2 Específicos

- Describir el financiamiento que facilita la cooperación internacional, destinado a compensaciones salariales.
- Establecer si la política salarial permite una retribución equitativa y periódica a los colaboradores de acuerdo con las tareas asignadas.
- Determinar la estabilidad laboral de los colaboradores de las organizaciones sociales de derechos humanos.

3.6 Hipótesis de investigación

Hi. Existe relación entre la captación de fondos financieros a través de la cooperación internacional, con la aplicación de las políticas salariales y estabilidad laboral de las organizaciones sociales de derechos humanos.

Ho. No existe relación entre la captación de fondos financieros a través de la cooperación internacional, con la aplicación de las políticas salariales y estabilidad laboral de las organizaciones sociales de derechos humanos.

Variable	Definición Conceptual	Indicador de variable	Definición operativa
<p>Independiente</p> <p>Captación de fondos financieros</p>	<p>“La captación de fondos es, al fin y al cabo, comunicación orientada a persuadir a los donantes y otros financiadores. Por tanto, su éxito dependerá de la capacidad de la organización en su conjunto para comunicar”</p> <p>Pérez (s.f.)</p>	<p>a. Fuentes de financiamiento</p> <p>b. Periodicidad de financiamiento</p> <p>c. Porcentajes de financiamiento para personal</p> <p>d. Condiciones de financiamiento</p> <p>e. Contratos de financiamiento</p>	<p>1. Para personal de las organizaciones no gubernamentales.</p> <p>a. Guía de entrevista dirigido a los directores ejecutivos.</p> <p>b. Cuestionarios dirigidos al departamento o unidad de recursos humanos y personal administrativo.</p> <p>2. Para personal del organismo de cooperación internacional</p> <p>a. Guía de entrevista dirigida a coordinador de programa y administradora.</p>

<p>Dependientes</p> <p>A. Política salarial</p>	<p>“La política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores”</p> <p>Chiavenato (2017)</p>	<p>a. Retribución de salarios acorde al puesto de trabajo</p> <p>b. Previsión de ajustes salariales.</p>	<p>a. Guía de entrevista dirigido a los directores ejecutivos.</p> <p>b. Cuestionarios dirigidos al personal de departamento o unidad de recursos humanos y personal administrativo.</p>
<p>B. Estabilidad laboral</p>	<p>“La estabilidad laboral, se refiere a la seguridad que percibe el individuo de permanecer por un tiempo determinado, cumpliendo las normas establecidas, en una organización. La estabilidad se determina en dos aspectos, el económico y el laboral para el trabajador”</p> <p>Pedraza et al. (2010)</p>	<p>a. Tipo de contratación</p> <p>b. Antigüedad laboral</p>	<p>a. Guía de entrevista dirigido a los directores ejecutivos.</p> <p>b. Cuestionarios dirigidos al personal de departamento o unidad de recursos humanos y personal administrativo</p>

3.7 Método de investigación

La investigación es una actividad orientada en la realización de estudios que permite recabar información, Hernández et al. (2014), indican “es conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4).

La investigación se realizó utilizando el método científico, evaluando las etapas de recolección de información, formulación de hipótesis, presentación de resultados y la realización de conclusiones y recomendaciones del fenómeno investigado; con enfoque cualitativo - cuantitativo, utilizando el método inductivo que va de lo particular a lo general. Hernández et al. (2014) indican “La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta” (p.26), el uso de este enfoque es utilizado en investigaciones científicas y tiene como objeto seguir una secuencia lógica donde se explora, describe, registra y analiza.

En la investigación se analiza y se describe la relación entre las variables de investigación captación de fondos financieros, política salarial y estabilidad laboral; determinando el efecto que estas tienen en el estudio realizado, utilizando el método del análisis comparativo de variables que puede ser utilizado como complemento a otros métodos de investigación. Para Sierra (1988, como se citó en Baena, 2017) “la comparación pone en correspondencia unas realidades con otras para ver sus semejanzas y diferencias, está estrechamente relacionada con la calificación” (p.40). Al respecto Gómez y de León (2014), comentan que “El método o el análisis comparativo en un procedimiento que se ubica entre los métodos científicos más utilizados por los investigadores” (p.228).

3.8 Alcance y tipo de estudio

El alcance del estudio es de corte transeccional, tipo descriptivo, explicativo, y correlacional. Para Hernández et al. (2014) “Las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances en las distintas etapas de su desarrollo. Es posible que una investigación se inicie como exploratoria, después puede ser descriptiva y correlacional y terminar como explicativa” (p.90).

Para Muñoz (2015) la investigación descriptiva permite diseñar “un proceso para descubrir las características o propiedades de determinados grupos, individuos o fenómenos; estas correlaciones ... ayudan a determinar o describir comportamientos o atributos de las poblaciones, hechos o fenómenos investigados, sin dar una explicación causal de los mismos” (p.85). Con este tipo de indagación se dan a conocer situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades y procesos en el manejo de la política salarial en las organizaciones no gubernamentales de derechos humanos ONG´s; con la recolección de datos y mediante la distribución de Student se identificaron las relaciones que existen entre la aplicación de la política salarial, la captación de fondos financieros y la influencia de estas en el desempeño y estabilidad laboral.

Con la investigación explicativa no solo se describe el problema, se explican las causas que originan la situación analizada en esta investigación, se obtuvieron conclusiones y explicaciones que conforman el planteamiento inicial de la investigación, al respecto Muñoz (2015) comenta que este tipo de investigaciones “son más profundas; sin duda, para alcanzar estos niveles se debe contar con estudios, con información más abundante y en consecuencia, es posible central la atención en encontrar orígenes, las causas o los factores determinantes del hecho o fenómeno investigado” (p.85).

Mediante la investigación correlacional se determinó la correlación entre las variables captación de fondos financieros, política salarial y estabilidad laboral, analizando si el aumento o disminución en una variable, coincide con un aumento o disminución en la

otra variable. En este tipo de investigación Hernández et al. (2014), comentan “La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa” (p.94).

3.9 Técnicas de recolección de información

Las técnicas de recolección de información que se utilizaron para la presente investigación fueron:

3.9.1 Técnica de investigación documental

Con la técnica de investigación documental se realizó la búsqueda, recopilación y análisis de información para enunciar las teorías en administración de recursos humanos, compensaciones salariales, administración de salarios, política salarial, estabilidad laboral, ONG 's y cooperación internacional; temas que sustentaron la investigación, utilizando para este fin, fichas y resúmenes como instrumentos para el análisis respectivo.

3.9.2 Técnica de campo e instrumentos

Con la técnica de campo se realizó la recolección de información y el contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitió confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva. Para la recolección de información se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

a) Entrevista

Para la realización de la entrevista se utilizó una guía, la que permitió una recolección directa e interactiva de datos, al realizarlo directamente con empleados de las organizaciones no gubernamentales de derechos humanos ONG 's y de un organismo internacional de cooperación.

Aplicada a los siguientes puestos:

- Directores ejecutivos de las organizaciones no gubernamentales de derechos humanos.
- Coordinador de programa del organismo de cooperación internacional.

b) Cuestionario

El cuestionario permitió presentar un conjunto de preguntas diseñadas que generaron los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación, utilizando cuestionarios mixtos, con preguntas de opción múltiple y directa.

Aplicado a los siguientes puestos:

- Responsables de la unidad de recursos humanos, de las organizaciones no gubernamentales de derechos humanos.
- Responsables administrativos, de las organizaciones no gubernamentales de derechos humanos.
- Administradora de programa del organismo de cooperación internacional.

3.10 Características de las unidades de análisis o muestra

Se hizo una revisión de los listados de inscripción de organizaciones sociales ante el Ministerio de Gobernación que es el ente que regula la inscripción y autorización de organizaciones, encontrando entre los resultados que no existe una separación de organizaciones que se dediquen a trabajar temas de derechos humanos.

De las organizaciones sociales de derechos humanos que tienen apoyo financiero de un programa de la cooperación internacional, se seleccionaron cinco organizaciones para la realización de la presente investigación, tomándolas como caso de estudio. Ante la falta de información exacta acerca de las ONG's que trabajan el área de derechos humanos,

la cooperación ha realizado un directorio, encontrando que, en el municipio de Guatemala, del departamento de Guatemala, se encuentran 45 organizaciones, que en su mayoría aun no tienen un acercamiento con el programa de la cooperación internacional tomado dentro del análisis.

De las unidades seleccionadas se tomó como base organizaciones que tiene domicilio fiscal en la ciudad capital de Guatemala, organizaciones que trabajan temas de Derechos Humanos en Guatemala, y que han venido apoyando a varios sectores de la población, trabajando temas como resolución de conflictos, recuperación de la memoria histórica, acompañamiento psicosocial, la construcción de la paz, mediación e incidencia política.

En segundo lugar, se tomó como caso de estudio a un donante de la cooperación internacional, que apoya específicamente a organizaciones sociales de derechos humanos, en los temas de trabajo de las organizaciones del estudio. Para obtener la información se realizó una entrevista estructurada, cuya guía de entrevista se presenta en el Apéndice D, de la página número 108.

3.11 Población de estudio

Se trabajó con el personal de las organizaciones no gubernamentales de derechos humanos ONG 's que incluyen a cinco organizaciones, población que llenó las características para recabar la información, dentro de estos:

- Directores ejecutivos
- Personal de departamentos o unidades de Recurso Humanos
- Personal administrativo (gerente, administrador, contador y coordinadores)
- Personal de un Programa de la Cooperación Internacional

a. Organizaciones no gubernamentales de derechos humanos, ONG 's

No.	Organización no gubernamental de derechos humanos -ONG 's-	Población			Total
		Directores ejecutivos	Personal de RRHH	Personal administrativo	
1	Grupo de Apoyo Mutuo -GAM-	1	1	1	3
2	Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado en Guatemala -ODHAG-	1	1	2	4
3	Instituto Internacional de Aprendizaje para la Reconciliación Social -IIARS-	1	1	2	4
4	Fundación Propaz	1	1	1	3
5	Asociación Civil Verdad y Vida	1	1	2	4
Sub totales		5	5	8	18

b. Programa de la cooperación internacional.

No.	Programa de la Cooperación Internacional	Población		Total
		Coordinador	Administradora	
1	Programa	1	1	2
Sub totales		1	1	2

3.12 Estadística

El análisis estadístico de datos se realizó por medio de tabulación de frecuencia de los datos obtenidos con las guías de entrevistas y los cuestionarios sobre captación de fondos financieros, aplicación de políticas salariales y estabilidad laboral del personal; haciendo uso de la estadística descriptiva, que representa la información en datos ordenados y de una manera entendible. Para Lind et al. (2012), la estadística descriptiva es el “Método para organizar, resumir y presentar datos de manera informativa” (p.6); quienes también la identifican como “técnicas que se emplean para describir las características importantes de un conjunto de datos. Éstos pueden incluir la organización de los valores en una distribución de frecuencias y el cálculo debería ser de ubicación, de dispersión y sesgos” (p.137). La información se presenta en tablas y figuras, cuyo análisis está en función de los objetivos de la investigación y las variables e indicadores de la hipótesis planteada.

Los datos cuantitativos fueron obtenidos mediante la distribución de Student, diseñada para probar hipótesis en estudios con muestras pequeñas, según Lind et al. (2012) la distribución t investigada y reportada por William S. Gosset en 1908 y publicada con el seudónimo Student. Es similar a la distribución normal estándar.... Las características más importantes de t son:

1. Es una distribución continua.
2. Puede adoptar valores entre menos infinito y más infinito.
3. Es simétrica respecto de su media de cero. Sin embargo, está más dispersa y es más plana en el ápice que la distribución normal estándar.
4. Se aproxima a la distribución normal estándar cuando n aumenta. (p.456)

Fórmula general para la T de Student:

$$t = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}}$$

En donde:

t= valor en la tabla T de Student

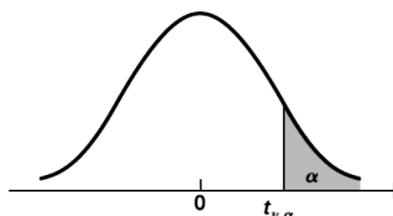
r= coeficiente de Pearson

n= población

-2= grados de libertad

Figura No. 2

Distribución t de Student para prueba de dos colas



La tabla muestra, para algunas probabilidades α , los valores de la $t_{\nu, \alpha}^2$ tales que $P(t_{\nu} > t_{\nu, \alpha}) = \alpha$, donde t_{ν} es una variable aleatoria t de Student con ν grados de libertad. Por ejemplo, la probabilidad de que una variable aleatoria t de Student con 10 grados de libertad sea mayor que 1,372 es 0,10.

ν	α				
	0,100	0,050	0,025	0,010	0,005
1	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657
2	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032
6	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355
9	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169
11	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106
12	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055
13	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947
16	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898
18	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878
19	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861
20	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831
22	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819
23	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807
24	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797
25	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787
26	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756
30	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750
40	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704
60	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660
∞	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576

Nota: Estadística para Administración y Economía de Newbold, Carlson y Thorne (2008).

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Resultados de la aplicación de instrumentos de investigación a las ONG's

Con el fin de obtener información sobre la captación de fondos financieros, política salarial y estabilidad laboral, se procedió a solicitar información a empleados de las organizaciones sociales de derechos humanos, para lo cual se diseñaron tres instrumentos de recolección de información, los cuales fueron trasladados a directores y ejecutivos, empleados a cargo de recursos humanos y personal administrativo contable.

Como resultado de la aplicación de los instrumentos de investigación, se presenta la siguiente información obtenida en las unidades de estudio.

4.1.1 Resultados de la captación de fondos financieros

Se procedió a solicitar información a empleados de las organizaciones sociales de derechos humanos, sobre la captación de fondos financieros, datos recabados mediante la aplicación de cuestionarios y la guía de entrevista.

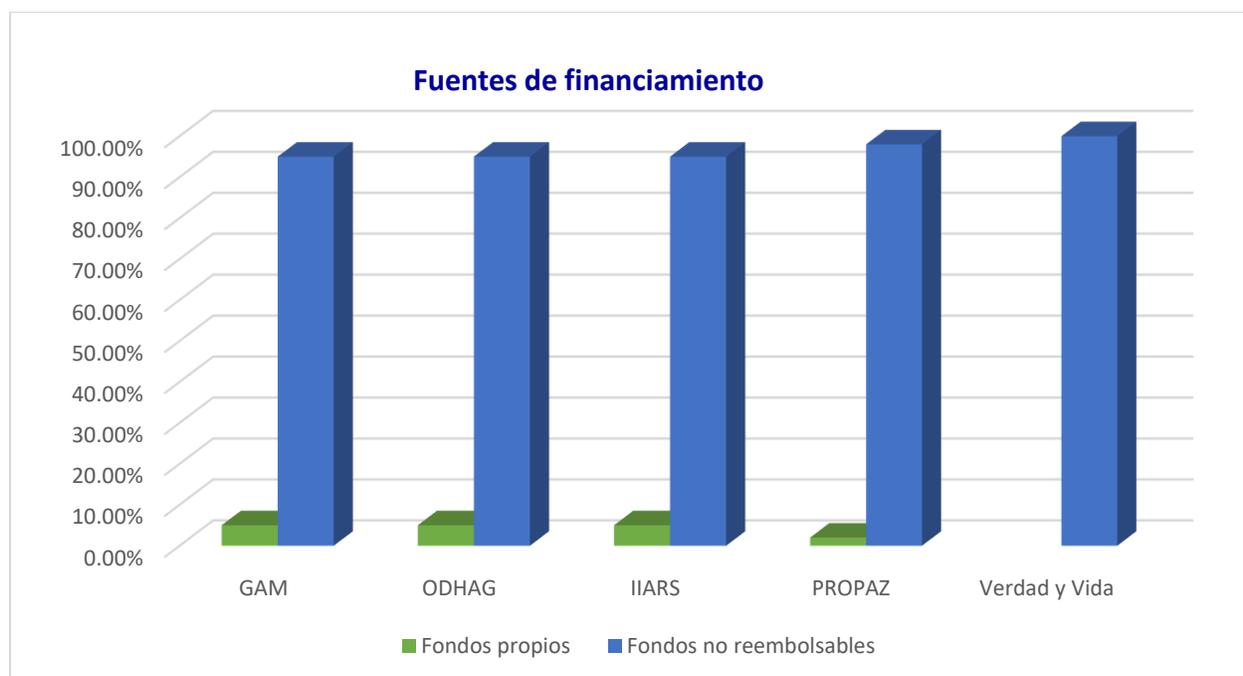
La siguiente tabla muestra las opciones contenidas en los instrumentos y las respuestas obtenidas en cada una de las organizaciones.

Tabla No. 1

Fuentes de financiamiento

Organización	Fondos propios	Fondos no reembolsables	Total
GAM	5%	95%	100%
ODHAG	5%	95%	100%
IIARS	5%	95%	100%
PROPAZ	2%	98%	100%
Verdad y Vida	0%	100%	100%

Nota: Información de entrevistas realizadas a personal administrativo de las ONG's, julio 2019.

Figura No. 3

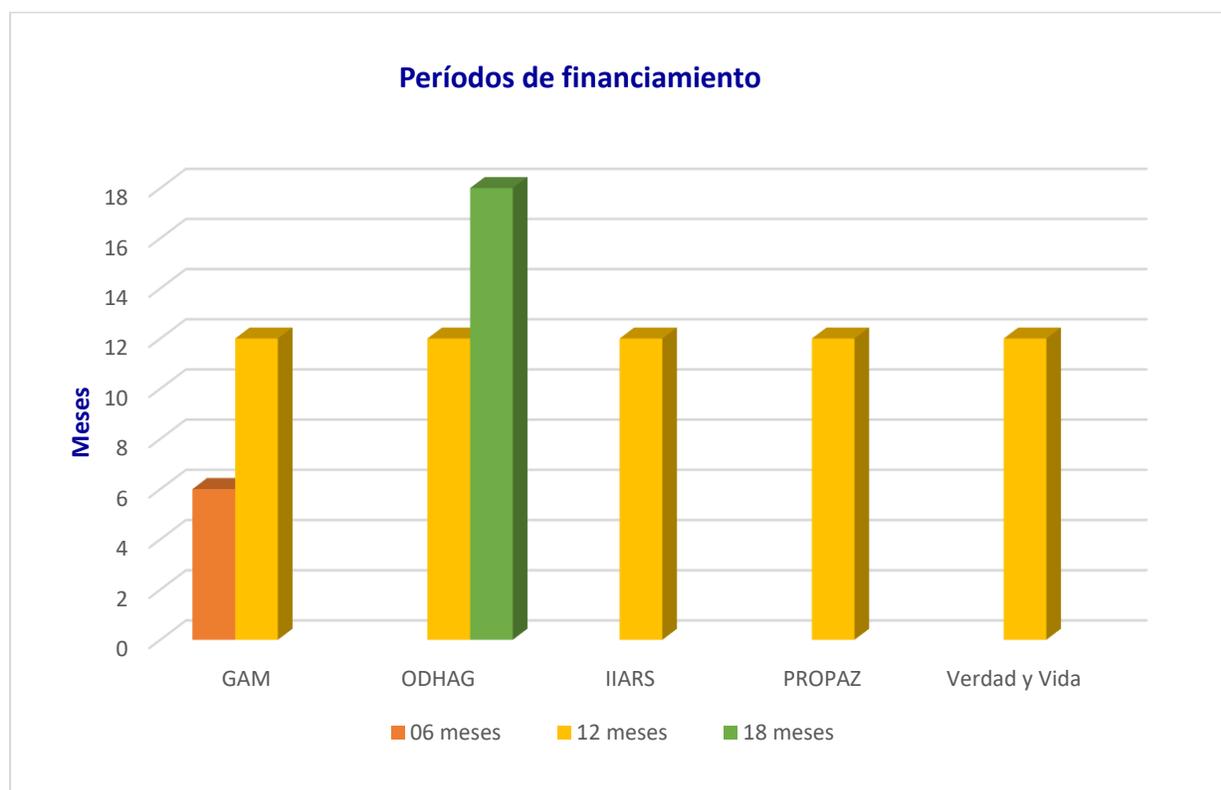
Nota: Información de entrevistas realizadas a personal administrativo de las ONG's, julio2019.

Más del 95 % de la captación de fondos financieros en las cinco organizaciones proceden de fondos no reembolsables, los cuales proceden de la cooperación internacional. Las organizaciones GAM, ODHAG, IIARS y Propaz, indican recabar fondos propios en porcentajes muy mínimos, estos provenientes de conferencias desarrolladas por los directores ejecutivos, por venta de libros y publicaciones, en el caso de IIARS que posee un museo, los ingresos corresponden de donaciones voluntarias que realizan los visitantes. Los fondos propios sirven a las organizaciones para gastos operativos, tales como: materiales de limpieza, pago de personal de limpieza que no es cubierto por la cooperación internacional, complemento del pago de servicios como lo son teléfono, energía eléctrica, agua, etc.

Las organizaciones tienen una fuerte dependencia del financiamiento de la cooperación internacional, haciéndoles cada vez más complicado obtener financiamiento, debido a que los donantes cada vez son menos, y la posibilidad de funcionamiento de las organizaciones se ve amenazada, quienes año con año van disminuyendo actividades.

A pesar de que las organizaciones tienen la capacidad de gestión de fondos con otros donantes, indican que los lineamientos de la mayoría de los donantes extranjeros son similares, haciéndose cada vez más duras y menos flexibles las políticas de financiamiento, debido a restricciones de cobertura de ciertos rubros porque la misma cooperación sufre de reducciones de ingresos.

Figura No. 4



Nota: Información de entrevistas realizadas a personal administrativo de las ONG's, julio2019.

Las cinco organizaciones celebran contratos de financiamiento por doce meses y en algunos casos han celebrado convenios con otros plazos, tal es el caso del GAM que también ha tenido por seis meses y la ODHAG que ha celebrado contratos por un plazo de dieciocho meses. Datos que corresponden al plazo de financiamiento de uno de los donantes.

Las organizaciones indican, que, si bien tienen periodos de financiamiento de doce meses, en negociaciones realizadas con la cooperación internacional se tienen

contempladas actividades las cuales identifican como medidas, a realizarse por un plazo de tres años, para lo cual se financian mediante contratos anuales de financiamiento denominados subsidios locales.

Por el tipo de labor que realizan las organizaciones sociales de derechos humanos, la cooperación internacional se interesa en ellas para trabajar temas de derechos humanos en el país, ante lo cual las ONG's tienen asegurado financiamiento durante el tiempo que dure la medida; sin embargo, las organizaciones tienen la opción de volver a presentar un nuevo plan y solicitar un nuevo financiamiento, repitiéndose este procedimiento siempre y cuando la cooperación internacional acepte el proyecto.

Figura No. 5



Nota: Información de entrevistas realizadas a personal administrativo de las ONG's, julio 2019.

Al consultar con las organizaciones, con qué frecuencia los fondos de la cooperación internacional cubren la planilla de sueldos o salarios, las cinco coinciden en que la cobertura para pago de sueldos o salarios es específicamente para el proyecto gestionado.

La cobertura de sueldos o salarios por parte de la cooperación internacional está relacionada a la ejecución del proyecto financiado; por lo que, con los fondos captados no pueden cubrir otros puestos, únicamente los que tienen una relación directa en la ejecución del proyecto.

Los puestos administrativos contables son los menos cubiertos por el financiamiento de la cooperación internacional, si bien se logra un porcentaje mínimo, este está relacionado al proyecto en ejecución tal es el caso de los contadores o asistentes administrativos; por lo que existe incertidumbre en cuanto a garantizar el sostenimiento de los puestos, aunque con la experiencia que han adquirido las organizaciones y por la labor que realizan, tienen la capacidad de negociar y gestionar fondos con varios donantes, lo que les permite poder cubrir la retribución salarial.

Tabla No. 2

Plantilla de personal de las organizaciones

Organización	Administrativo contable	Técnico	Totales
GAM	5	6	11
ODHAG	10	34	44
IIARS	6	6	12
PROPAZ	2	6	8
Verdad y Vida	3	8	11

Nota: Información de entrevistas realizadas a personal administrativo de las ONG's, julio2019.

Figura No. 6



Nota: Información de entrevistas realizadas a personal administrativo de las ONG's, julio 2019.

Cuatro organizaciones indican que la cantidad de personal del cual disponen es reducida, debido a la inseguridad de financiamiento, por lo que el número de la plantilla de personal está relacionado a los fondos financieros que pueden captar a través de la cooperación internacional.

Las cinco organizaciones indican disponer de personal altamente calificado, tanto en la parte técnica como en la administrativa, estar en la capacidad de desarrollar metodologías de trabajo, tener conocimiento y la confianza de los grupos o comunidades con quienes han desarrollado tareas en los temas de derechos humanos, y realizar una administración eficiente de los recursos.

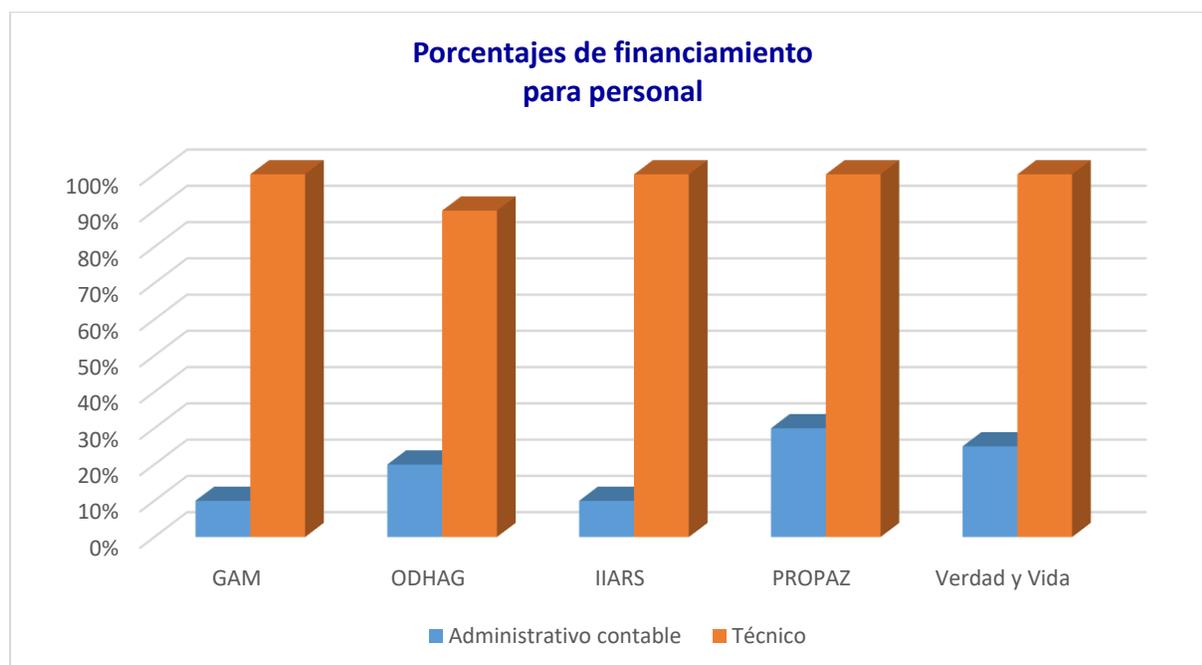
Tabla No. 3*Relación porcentual de población total / personal contratado en proyectos*

Organización	Plantilla de personal			Personal cubierto con el financiamiento			Porcentaje incluido en un proyecto
	Administrativo contable	Técnico	Totales	Técnico	Administrativo contable	Totales	
GAM	5	6	11	2	1	3	27.27%
ODHAG	10	34	44	2	1	3	6.82%
IIARS	6	6	12	2	1	3	25.00%
PROPAZ	2	6	8	2	1	3	37.50%
Verdad y Vida	3	8	11	2	1	3	27.27%

Nota: Información de entrevistas realizadas a personal administrativo de las ONG's, julio2019.

La relación entre la plantilla total de personal y la cantidad de personas que pueden ser incluidas en la presentación de un proyecto ante la cooperación internacional, muestra que las organizaciones solo pueden incluir una mínima parte de su personal, si la plantilla total de la ONG es reducida, el porcentaje puede visualizarse como mayor. La poca inclusión de personas dentro del proyecto tiene relación con que se contempla únicamente el personal necesario para su ejecución.

El GAM logra incluir un 27.27% de su plantilla en la aprobación de un proyecto, la ODHAG un 6.82%, IIARS un 25%, Propaz un 37.50% y Verdad y vida un 27.75%. Sin embargo, el porcentaje de personal involucrado no corresponde al porcentaje de la retribución, que las organizaciones logran captar.

Figura No. 7

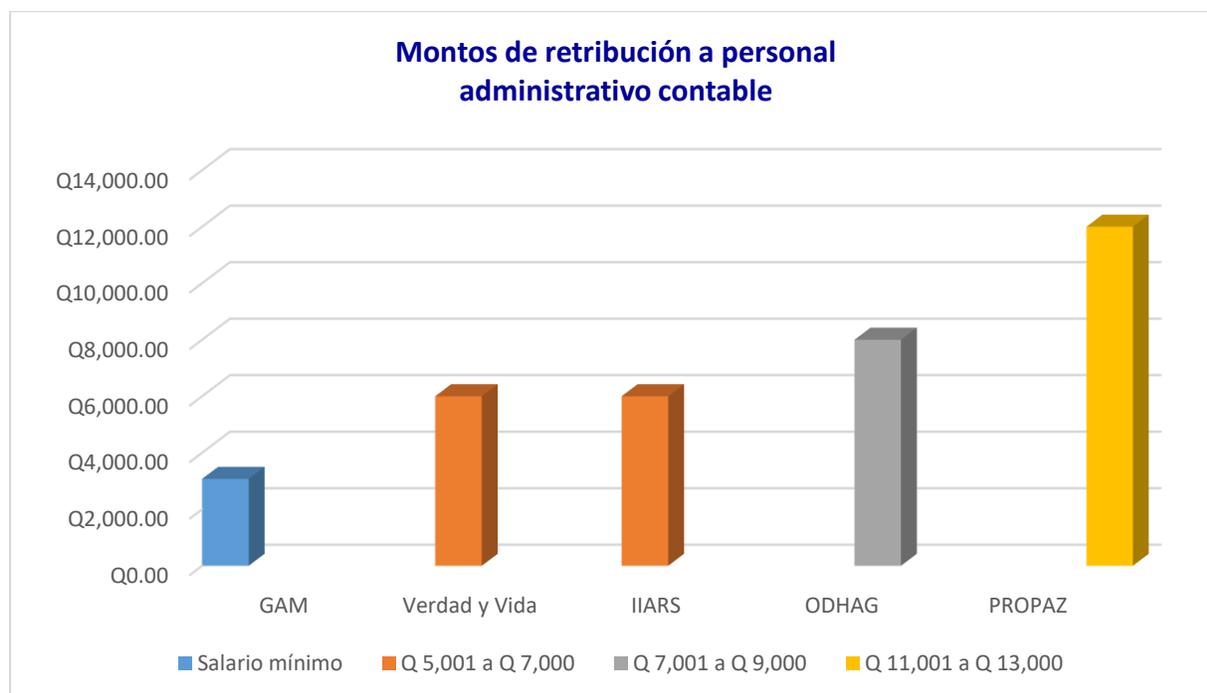
Nota: Información de entrevistas realizadas a personal administrativo de las ONG's, julio2019.

Los porcentajes de financiamiento para retribución de personal que las organizaciones reciben por parte del programa de la cooperación internacional, sujeto del presente estudio, corresponde entre un 10% y 30% para personal administrativo contable, los montos asignados van en proporción al tiempo que se estima invierten en la ejecución financiera de las actividades del proyecto, como en la preparación y presentación de informes financieros.

Para la retribución económica del personal técnico, las cinco organizaciones indican que obtienen el 100% de financiamiento, debido a que las labores que realiza este tipo de personal están relacionadas a la naturaleza de las actividades del proyecto financiado por la cooperación internacional; en algunas ocasiones, cuando el porcentaje no corresponde al 100%, el monto asignado corresponde a un 90%, dado a que el personal técnico no labora completamente para la medida u objetivo financiado e invierte parte de su tiempo en otras actividades de la organización, debiendo la ONG cubrir la diferencia de la retribución no cubierta, mediante la venta de servicios o de los pequeños ingresos que logran captar.

Las organizaciones logran captar fondos con otros donantes de la cooperación internacional, lo que les permite ampliar los porcentajes de cobertura para la retribución de sus colaboradores; no obstante, los lineamientos de los otros organismos son similares, lo que hacen cada vez complicado el sostenimiento de su personal.

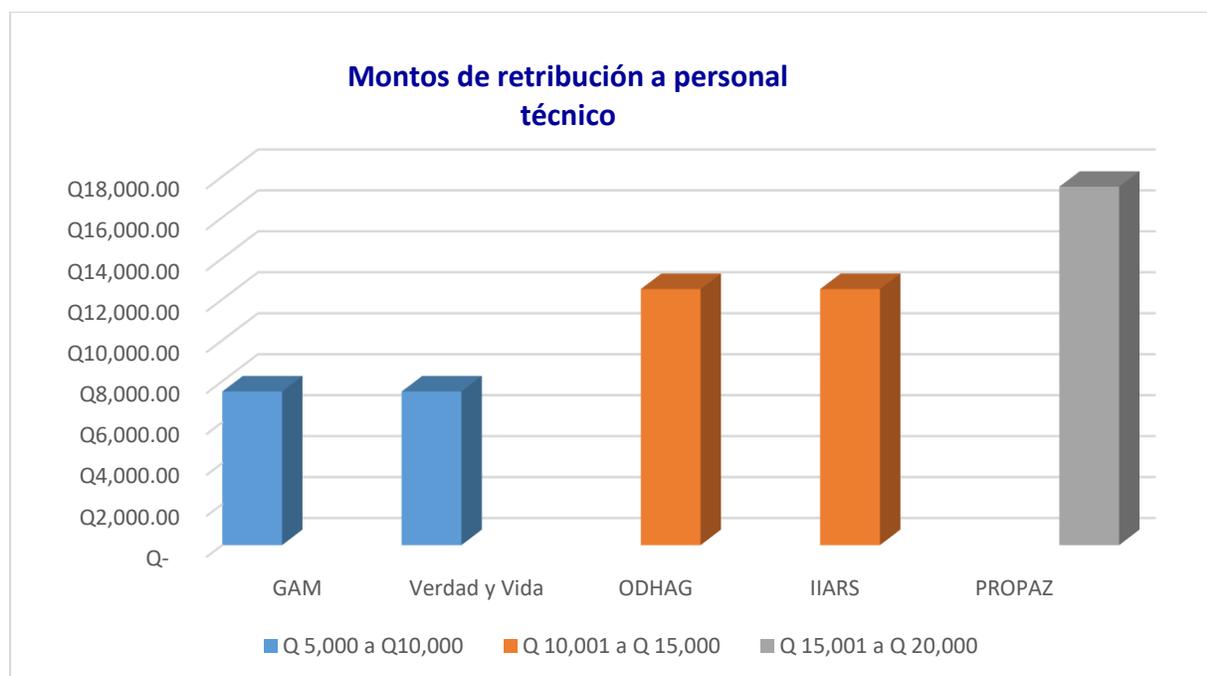
Figura No. 8



Nota: Información de entrevistas realizadas a personal administrativo de las ONG's, julio2019.

Las cantidades que las organizaciones retribuyen al personal administrativo-contable son variables, encontrándose que el GAM retribuye basada en el salario mínimo, IIARS y Verdad y Vida tienen una retribución entre Q 5,001.00 a Q 7,000.00, la ODHAG entre Q 7,001.00 a Q 9,000.00 y PROPAZ entre Q 11,001.00 a Q 13,000.00.

A pesar de las limitaciones por parte de los donantes, las organizaciones logran retribuir los montos establecidos como retribución, al complementar mediante porcentajes que les son financiados por diferentes donantes.

Figura No. 9

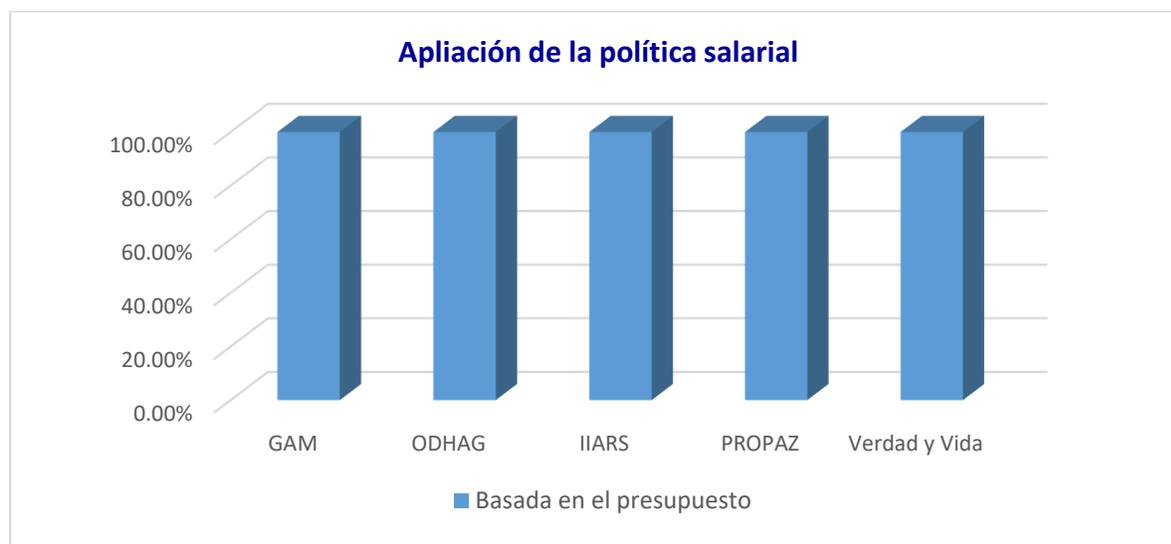
Nota: Información de entrevistas realizadas a personal administrativo de las ONG's, julio2019.

Los montos en retribución al personal técnico para el GAM y Verdad y Vida se encuentran entre los rangos de Q 5,000.00 a Q 10,000.00, la ODHAG e IIARS entre Q 10,001.00 a Q 15,000.00 y PROPAZ entre Q 15,001.00 a Q 20,000.00. Las cinco organizaciones indican, que las cantidades retribuidas corresponden al pago de honorarios por prestación de servicios. La diferencia de los rangos salariales entre las organizaciones se debe a la antigüedad de algunas de ellas y al tipo de actividad o tarea realizada.

Para la retribución del personal técnico, las organizaciones no tienen inconvenientes debido a que los donantes financian el 100% y si este no es el caso, los porcentajes captados son del 90%, la proporción faltante es cubierta por la organización, mediante la venta de servicios o de los pequeños ingresos que logran captar.

4.1.2 Resultados de la política salarial

Figura No. 10



Nota: Información de entrevistas realizadas a personal administrativo y a cargo de RRHH de las ONG's, julio 2019.

Las políticas salariales de las cinco organizaciones estudiadas se basan en el presupuesto disponible para cada proyecto de trabajo, donde la dependencia de fondos no reembolsables origina la contratación por prestación de servicios y a que los lineamientos de retribución sean variables, en el caso de IIARS, Propaz y Verdad y Vida contemplan dentro del honorario el equivalente al valor de las prestaciones laborales, la ODHAG otorga uno o dos bonos al año con el equivalente a estos beneficios y el GAM retribuye en un 73% bajo el concepto de honorarios. Por lo que no aplican criterios como el desempeño laboral, la valuación de puestos, etc., sin embargo, al tener montos establecidos como remuneración para los puestos técnicos y administrativos contables, las organizaciones tienen el reto de buscar otros donantes para complementar el pago, lo que influye directamente en los puestos administrativos contables y de coordinación.

A pesar de que la política salarial está basada en el presupuesto aprobado en el proyecto presentado a la cooperación internacional, al momento de contratación de personal y para establecer el valor de la retribución del puesto, las organizaciones consideran importante la aplicación de factores o variables tales como: grado de responsabilidad, el perfil académico del candidato y perfil del puesto.

Figura No. 11

Nota: Información de entrevistas realizadas a personal administrativo y a cargo de RRHH de las ONG's, julio 2019.

De las cinco organizaciones del estudio, el 20% indica que realiza pago de prestaciones laborales, el 80% correspondiente a cuatro organizaciones no lo realiza debido a la inseguridad de financiamiento, el personal en estas organizaciones tiene contratos por prestación de servicios.

Las organizaciones que no pagan prestaciones laborales incluyen alguna retribución dentro del monto de honorarios. En la tabla número cuatro presenta la situación de cada una de las ONG's del estudio.

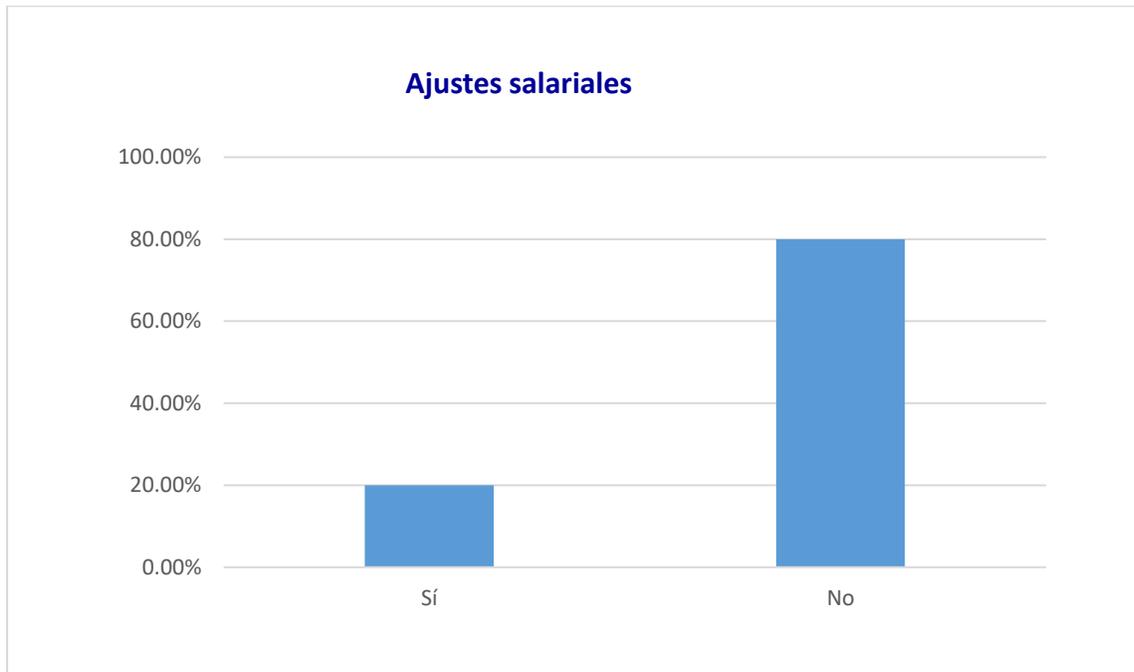
Tabla No. 4*Prestaciones laborales*

Organización	Prestaciones laborales
GAM	Para personal administrativo retribuye el pago de las siguientes prestaciones: bono incentivo, bono 14, aguinaldo, IGSS e indemnización. El personal técnico es contratado por prestación de servicios.
ODHAG	Retribuye a sus colaboradores el pago de uno o dos bonos durante el año, no con el nombre de las prestaciones que regula la ley, esto debido a la inseguridad del financiamiento. El goce de vacaciones pagadas se realiza a fin de año.
IIARS	En el pago de honorarios incluye el equivalente al bono incentivo, bono 14 y aguinaldo. El goce de vacaciones pagadas se realiza a fin de año.
PROPAZ	Estima un honorario global en donde se incluye el equivalente al monto de las prestaciones, las prestaciones no se tienen establecidas como tal, por no disponer de un financiamiento seguro. El goce de vacaciones pagadas se realiza a fin de año.
Verdad y Vida	El honorario contempla lo correspondiente al pago de prestaciones. El goce de vacaciones pagadas se realiza a fin de año.

Nota: Información de entrevistas realizadas a personal administrativo y a cargo de RRHH de las ONG's, julio 2019.

Únicamente el GAM indica retribuir prestaciones laborales de ley para su personal administrativo, la organización tiene dos tipos de contratación, en relación de dependencia y por prestación de servicios.

Las otras cuatro organizaciones indican no poder adquirir el compromiso de contratar a su personal en relación de dependencia y pagar prestaciones laborales, debido a la inseguridad de financiamiento; por lo que sus colaboradores están vinculados como prestadores de servicio.

Figura No. 12

Nota: Información de entrevistas realizadas a personal administrativo y a cargo de RRHH de las ONG's, julio 2019.

De las cinco organizaciones el 20% indica que realiza ajustes salariales, basados en la modificación anual al salario mínimo. El 80% correspondiente a cuatro organizaciones no lo realiza, el personal en estas organizaciones tiene contratos por prestación de servicios.

En la tabla número cinco presenta la situación de cada una de las organizaciones del estudio.

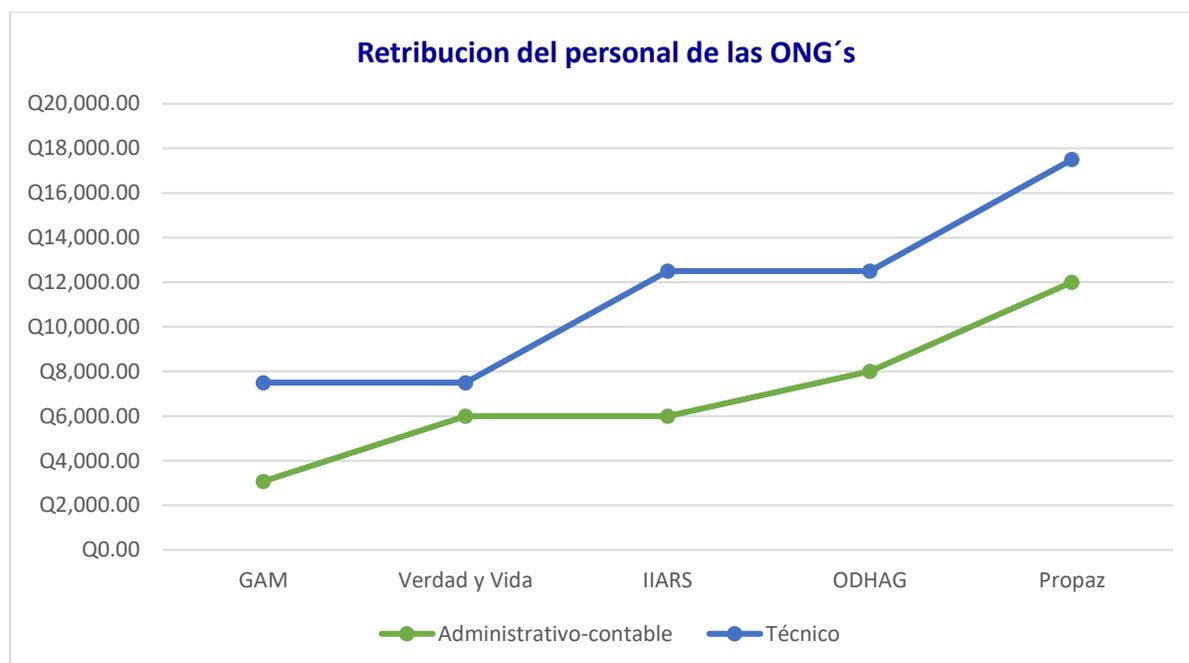
Tabla No. 5*Ajustes salariales*

Organización	Incrementos
GAM	Aplica para personal administrativo y está basado en la modificación anual que pueda tener el salario mínimo.
ODHAG	No contempla incrementos debido a la inseguridad del financiamiento.
IIARS	No contempla incrementos debido a la inseguridad del financiamiento.
PROPAZ	No contempla incrementos debido a la inseguridad del financiamiento.
Verdad y Vida	No contempla incrementos debido a la inseguridad del financiamiento.

Nota: Información de entrevistas realizadas a personal administrativo y a cargo de RRHH de las ONG's, julio 2019.

Únicamente el GAM considera ajustes salariales, los cuales son aplicados al personal administrativo y quienes reciben una retribución basada en el salario mínimo, la organización evalúa anualmente si hay cambios en el salario mínimo.

La ODHAG, IIARS PROPAZ y Verdad y Vida indican no contemplar ajustes en la retribución monetaria de sus colaboradores, esto debido a la inseguridad de financiamiento.

Figura No. 13

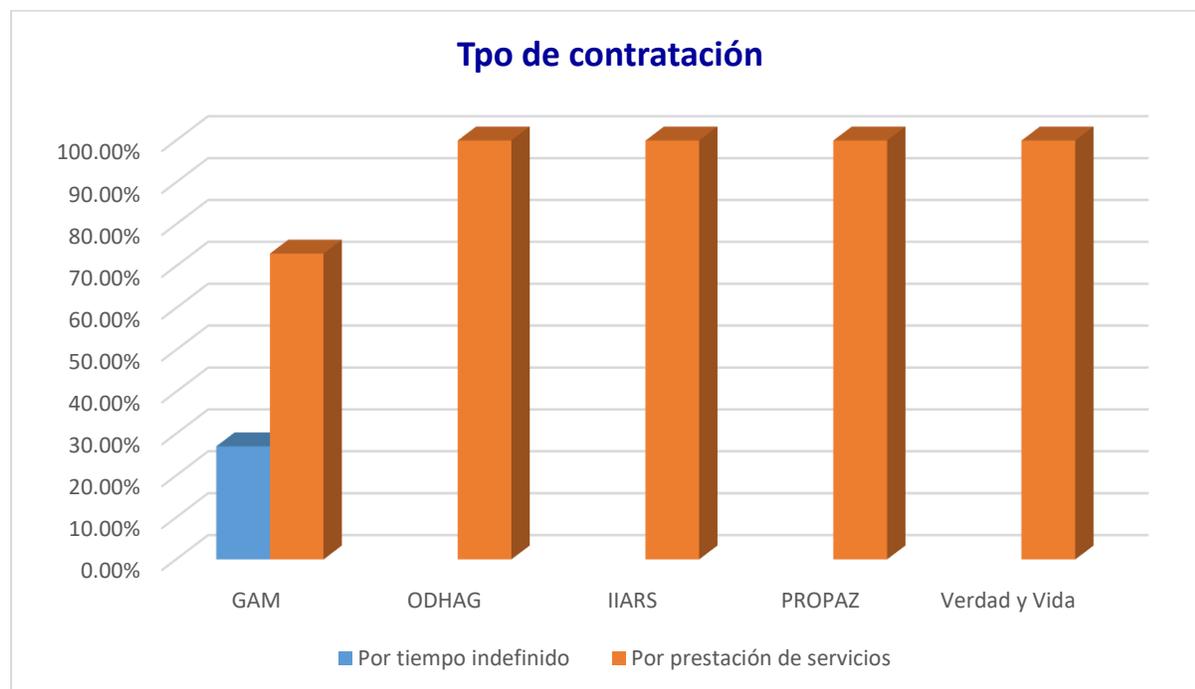
Nota: Información de entrevistas realizadas a personal administrativo y a cargo de RRHH de las ONG's, julio 2019.

La figura presenta la retribución que las organizaciones realizan tanto a personal administrativo contable, como al técnico. Las tareas que realiza el personal administrativo en la ejecución de actividades del proyecto financiado son iguales en las cinco organizaciones, debido a que la labor consiste en la ejecución financiera de las actividades del proyecto y en la preparación y presentación de informes financieros, las actividades que realiza el personal técnico son diferentes en cada organización, debido a que los proyectos financiados contemplan diferentes acciones a ejecutar.

Del conocimiento que las organizaciones tienen en cuanto a la equidad de la retribución económica, que sus colaboradores reciben respecto a otras organizaciones del mismo nivel ocupacional, se encontró que el GAM considera que es similar, la ODHAG Y PROPAZ ignoran lo que otras organizaciones retribuyen, IIARS considera que la retribución es superior y Verdad y Vida, estima que la retribución está por debajo de lo que otras instituciones retribuyen.

4.1.3 Resultados de la estabilidad laboral

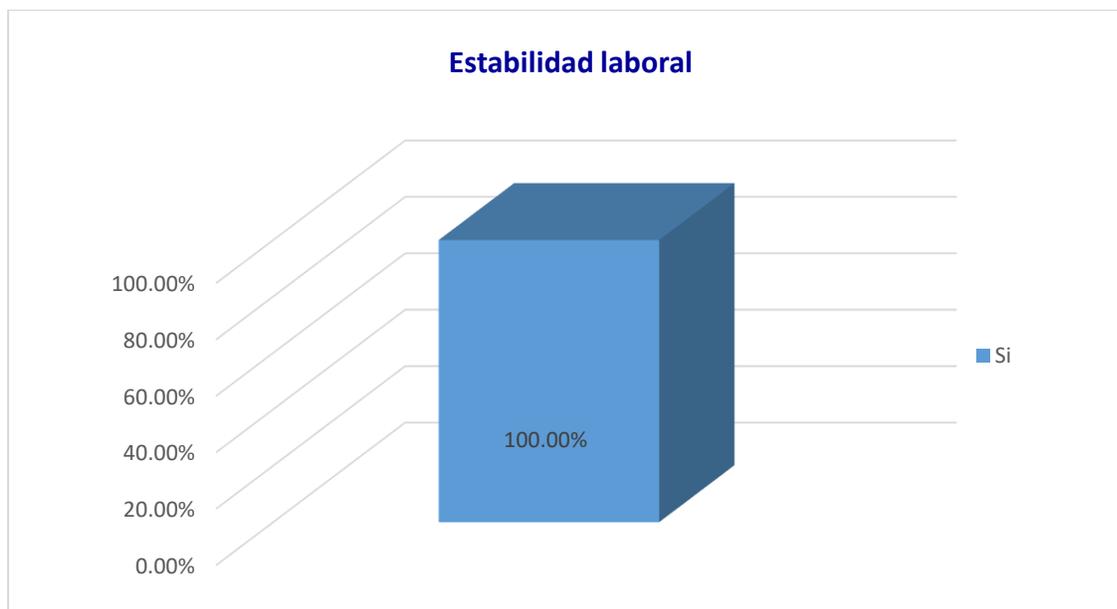
Figura No. 14



Nota: Información de entrevistas realizadas a personal administrativo y a cargo de RRHH de las ONG´s, julio2019.

Dentro de los tipos de contratación de personal, se encontró que cuatro organizaciones tienen contratado personal por prestación de servicios, solo una organización mantiene contratos por tiempo indefinido en un 27% y el 73% también corresponde a contratos por prestación de servicios. La razón de optar por contratos por prestación de servicios se debe a que las ONG´s no están en la capacidad de garantizar tiempos más largos de contratación, debido a la dependencia y condicionamiento del financiamiento por parte de la cooperación internacional.

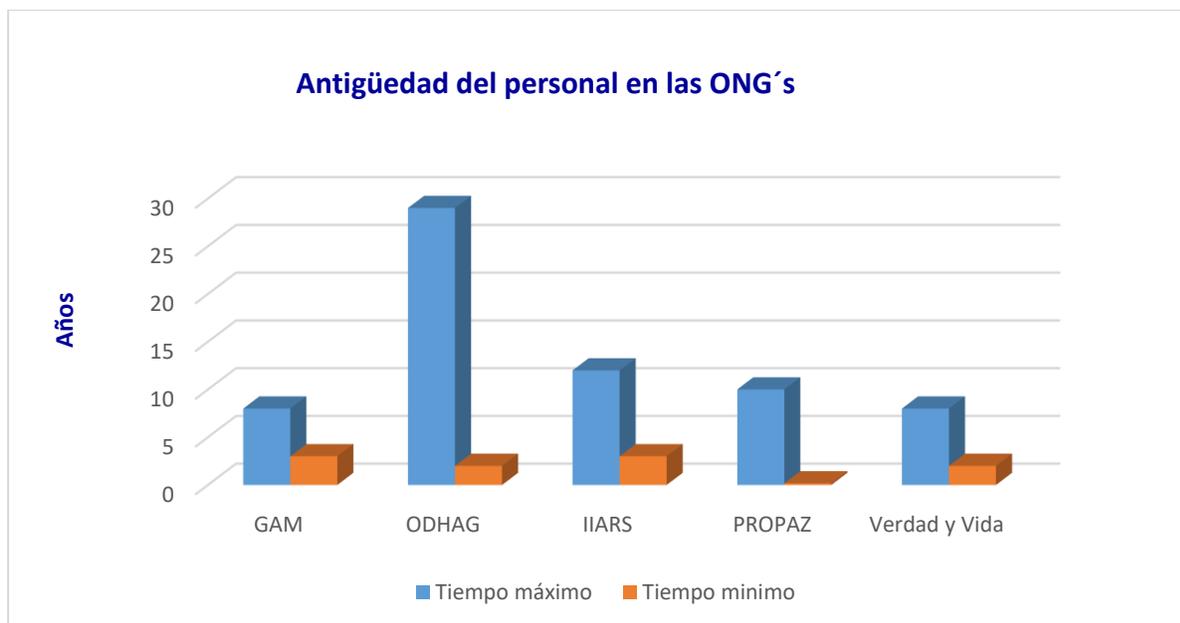
Las organizaciones evalúan a corto plazo la forma de contratación, debido a que algunas han tenido reparos por parte de auditorías externas, por el tipo de contrato con el que están ligados los colaboradores a la organización.

Figura No. 15

Nota: Información de entrevistas realizadas a personal administrativo y a cargo de RRHH de las ONG´s, julio 2019.

Las cinco organizaciones consideran que existe estabilidad laboral, a pesar de tener la mayor cantidad de personal contratado por prestación de servicios, esta apreciación es factible debido a que siempre están en constante búsqueda de apoyo financiero, indicando que, si bien no son autosostenibles, consideran que tienen la capacidad de gestión.

El motivo de la estabilidad laboral se estima que se debe al trabajo que realizan las organizaciones, en donde sus colaboradores desarrollan labores que tienen algún impacto en la sociedad guatemalteca, lo que genera un sentimiento de satisfacción al contribuir no solo con el éxito de las organizaciones, sino también de las personas más vulnerables, que es el objetivo del trabajo de las ONG´s.

Figura No. 16

Nota: Información de entrevistas realizadas a personal administrativo y a cargo de RRHH de las ONG´s, julio 2019.

La estabilidad laboral en las organizaciones es medible mediante el tiempo que tienen los colaboradores de permanecer dentro de las ONG´s, al promediar la estabilidad se encontró un tiempo máximo de 13.40 años y un mínimo de 2.03 años. Durante el proceso de investigación se lograron obtener los siguientes datos:

- En el GAM existen colaboradores con permanencia de entre ocho y tres años de permanecer en la organización.
- La ODHAG presenta colaboradores con un tiempo de permanencia entre 29 años y dos años.
- En IIARS existen personas con una permanencia entre 12 años y tres años.
- PROPAZ presenta una durante de entre 10 años y dos meses de permanencia.
- En Verdad y Vida existen colaboradores con un tiempo de permanencia de entre ocho y dos años.

A pesar de que la mayoría de las contrataciones es por prestación de servicios, existe estabilidad laboral, debido a que algunos de los colaboradores son fundadores y prestan sus servicios dentro de las mismas organizaciones.

Tabla No. 6*Motivos de la estabilidad laboral*

Organización	Motivos
GAM	Por la labor que realiza la organización.
ODHAG	Por la labor que realiza la organización y el ambiente físico.
IIARS	Por la labor que realiza la organización, la flexibilidad de tiempo que se da dentro de la organización y el liderazgo de las personas al frente de la organización.
PROPAZ	Por la labor que realiza la organización, la flexibilidad de tiempo que se da dentro de la organización y las relaciones interpersonales que pueden realizarse a lo interno de la organización.
Verdad y Vida	Por la labor que realiza la organización, la flexibilidad de tiempo que se da dentro de la organización y el ambiente físico.

Nota: Información de entrevistas realizadas a personal administrativo y a cargo de RRHH de las ONG's, julio 2019.

Son varias las razones por las cuales se considera que el personal se mantiene dentro de las organizaciones, en las cinco organizaciones se indica que la labor que realizan es uno de los factores más importantes de permanencia, debido a que los colaboradores están conscientes de la importancia y el impacto que representa en la sociedad guatemalteca los temas de derechos humanos.

El ambiente físico espreciado en la ODHAG y la organización Verdad y Vida, debido a la accesibilidad y a la combinación de espacios comunes que facilitan la socialización y contacto con otras personas.

La flexibilidad de tiempo que se da a los colaboradores es valorada en IIARS, PROPAZ y Verdad y Vida, debido a que en casos de emergencia o por preparación académica, les es permitido adaptar el horario, cumplir con las labores y cubrir la necesidad sus compromisos.

El liderazgo a cargo de la dirección de PROPAZ, también es considerado uno de los motivos por el cual los colaboradores permanecen dentro de la institución, debido a los conocimientos, a la motivación y entusiasmo que se brinda, lo que contribuye a que las relaciones interpersonales son buenas.

Los colaboradores conocen la situación financiera de las organizaciones, pero continúan porque se identifican con el quehacer de las instituciones.

Tabla No. 7

Expectativas de las organizaciones en caso de disminución de financiamiento, por parte de la cooperación internacional y consideración de otras fuentes de financiamiento

Organización	Comentarios
GAM	<p>En la actualidad se obtienen pequeños ingresos de la publicación de libros, revistas, o alguna donación que se reciben por la realización de conferencias, pero estos ingresos son tan reducidos que no dan margen para sostener de un todo a la organización.</p> <p>Sobre la posibilidad de venta de servicios, se tiene experiencia y capacidad, pero localmente no hay demanda de estos conocimientos siendo la cooperación internacional la única que se interesa por estos temas, pero cada vez es más reducida la demanda.</p> <p>A futuro, al no tener más opciones de financiamiento no reembolsable y tuviera que cerrar la organización, se donarían a otras organizaciones los activos que se tienen.</p>
ODHAG	<p>La organización no puede ser sostenible, en temas de derechos humanos varias de las labores que realiza la organización no son y no pueden ser cobradas, debido a que el rol de la organización es el acompañamiento, la promoción y defensoría de los derechos humanos. Las labores que realizan no son lucrativas sino de beneficio social y se considera que se está en la capacidad de gestionar financiamiento con más donantes.</p>

IIARS	<p>Se tiene planificado conocer las experiencias de otras organizaciones, también la búsqueda de otros patrocinadores, en último caso el cierre de actividades de la organización, lo que representaría una gran frustración para sus fundadores y personal quienes han puesto pasión en los proyectos que lleva a cabo la organización.</p> <p>La organización tiene experiencia y conocimiento como para vender sus servicios, se ha sondeado, pero aún no se encuentra quien pueda demandar nuestros servicios.</p>
Propaz	<p>La cooperación internacional sabe que las organizaciones son un vehículo para poder trabajar en el país temas sobre DDHH, aunque las restricciones son cada vez mayores por las propias políticas y lineamientos de la cooperación.</p> <p>Las organizaciones no pueden ser autosostenibles debido a que no hay fuentes de ingresos nacionales, se tiene la capacidad de vender servicios, pero no hay mercado debido a que los temas no entran en los objetivos de las organizaciones nacionales, y no hay respaldo del gobierno.</p> <p>La situación no es favorable, no hay posibilidades de planificación a mediano plazo ante la incertidumbre de conseguir fondos, aunado a esto los efectos políticos también inciden en las organizaciones.</p>
Verdad y Vida	<p>Por el momento no se consideran otras fuentes, debido a que la organización aparte de trabajar en temas de derechos humanos también fomenta en grupos comunitarios pequeñas iniciativas, de lograrse que estos fueran rentables quizás podría considerarse a futuro requerir un pequeño aporte voluntario para el sostenimiento de la organización</p>

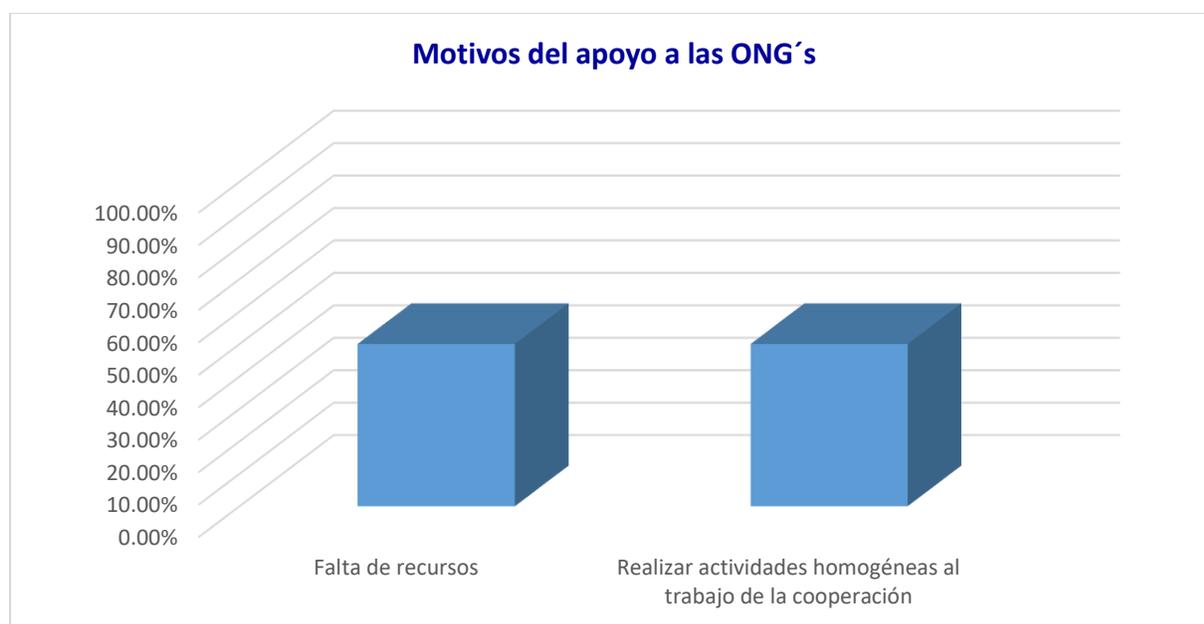
Nota: Información de entrevistas realizadas a directores ejecutivos de las ONG's, julio2019.

Las cinco organizaciones coinciden en la dependencia que tienen de la cooperación internacional y los desafíos que afrontan por la dificultad financiera, las alternativas a futuro son limitadas, si bien tienen la capacidad de publicar libros, producir material bibliográfico y ofrecerse como prestadores de servicios, no existentes demandantes de estos servicios, salvo la cooperación internacional que aborda estos temas; y que aún no hay reconocimiento de las capacidades de las ONG's y lo que pueden contribuir en el desarrollo del país.

4.2 Resultados de la aplicación de instrumentos de investigación al programa de la cooperación internacional

Como parte de la investigación, y para conocer el apoyo que uno de los programas de la cooperación internacional brinda a las organizaciones sociales de derechos humanos, se procedió a solicitar información a la coordinación y administración del organismo; para lo cual se diseñaron dos instrumentos de recolección de información, los cuales fueron trasladados a funcionarios del organismo.

Figura No. 17



Nota: Información de entrevistas realizadas a la coordinadora y administradora del programa, agosto 2019.

Sobre los motivos por el cual las organizaciones requieren el apoyo del programa, como punto principal, se indicó que la labor que realizan las organizaciones está vinculada con el objetivo y la lógica de trabajo de la cooperación internacional, siendo este la transformación de conflictos a nivel mundial, el involucramiento en la construcción de la paz después del conflicto armado.

El programa de la cooperación internacional promueve el fortalecimiento de los derechos humanos en el país, a través de organizaciones que trabajen en el tema y las ONG's

desarrollan contenidos relacionados a la protección, respeto y la garantía de los derechos humanos, análisis de la conflictividad actual, abordaje de las violaciones a los derechos humanos en el pasado de mujeres y pueblos indígenas, como grupos más marginados en el país; actividades que están vinculadas al trabajo de la cooperación.

Al carecer las ONG's de recursos financieros en el desarrollo de los temas en defensa de los derechos humanos, logran realizar un trabajo en conjunto con la cooperación internacional.

Figura No. 18



Nota: Información de entrevistas realizadas a la coordinadora y administradora del programa, agosto 2019.

Sobre el apoyo que el programa brinda a las organizaciones sociales de derechos humanos, se encontró que el 5% está enfocando en asesoría técnica, la que consiste en una revisión conjunta de los objetivos de trabajo en el área de derechos humanos.

Las donaciones o fondos no reembolsables corresponden a un 95%, para que las organizaciones realicen las actividades descritas en el proyecto financiado. Los rubros de capacitación, talleres, contratación de consultorías de personal externo a la organización, retribución del personal técnico, gastos de movilización, compra de material didáctico y oficina, son cubiertos en un 100%; los aportes para retribución de personal

administrativo contable son cubiertos en un 20%, debido a que están relacionados al tiempo que se invierte en la administración de los fondos, los gastos operativos tales como: energía, alquiler, teléfono e internet son cubiertos entre un 10% y 15%.

A través de las organizaciones la cooperación internacional, contribuye con el desarrollo de temas en derechos humanos que son de vital importancia en la reconstrucción del país y fortalece las capacidades internas de las ONG´s, logrando de esta manera realizar alianzas para trabajar en conjunto en pro de los derechos humanos.

Figura No. 19



Nota: Información de entrevistas realizadas a la coordinadora y administradora del programa, agosto 2019.

Los montos de financiamiento anual total por organización son variables, y estos oscilan desde Q 25,000.00 hasta Q 400,000.00. Al momento de la investigación el monto máximo anual otorgado por organización no supera los Q 400,000.00, reflejándose los siguientes datos:

La organización GAM ha recibido financiamiento durante el periodo del estudio, en el 2017 dispuso de un apoyo de Q 353,000.00, en el 2018 de Q 267,000.00 y en el 2019 de Q 399,400.00.

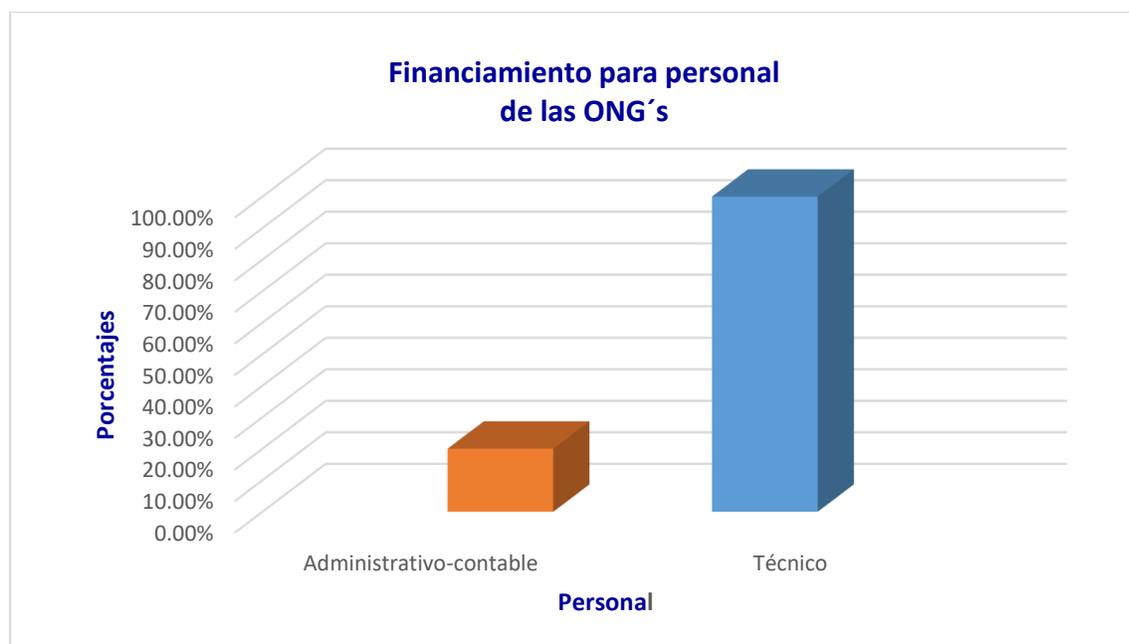
La ODHAG obtuvo financiamiento durante los tres años, en el 2017 recibió un fondo de Q 371,631.00, en el 2018 de Q 256,560.00 y en el 2019 de Q 241,407.00.

La organización IIARS ha recibido financiamiento durante el 2017 y 2018, en el año 2017 percibió un aporte de Q 271,197.00 y en el 2018 de Q 375,400.00.

Propaz recibió apoyo durante los periodos 2018 y 2019, en el año 2018 obtuvo financiamiento por Q 265,085.00 y en el 2019 un monto de Q 32,600.00, fondos que fueron destinados para una actividad en específico, sin que se incluyeran gastos de personal.

La organización Verdad y Vida recibió financiamiento durante los tres años, en el 2017 la cantidad de Q 318,775.00, en el 2018 por Q 223,735.00 y en el 2019 por Q 349,225.00.

Los datos reflejados corresponden al apoyo brindado por el programa de la cooperación incluido dentro del estudio, las organizaciones realizan captación de fondos de otros donantes con condicionantes similares.

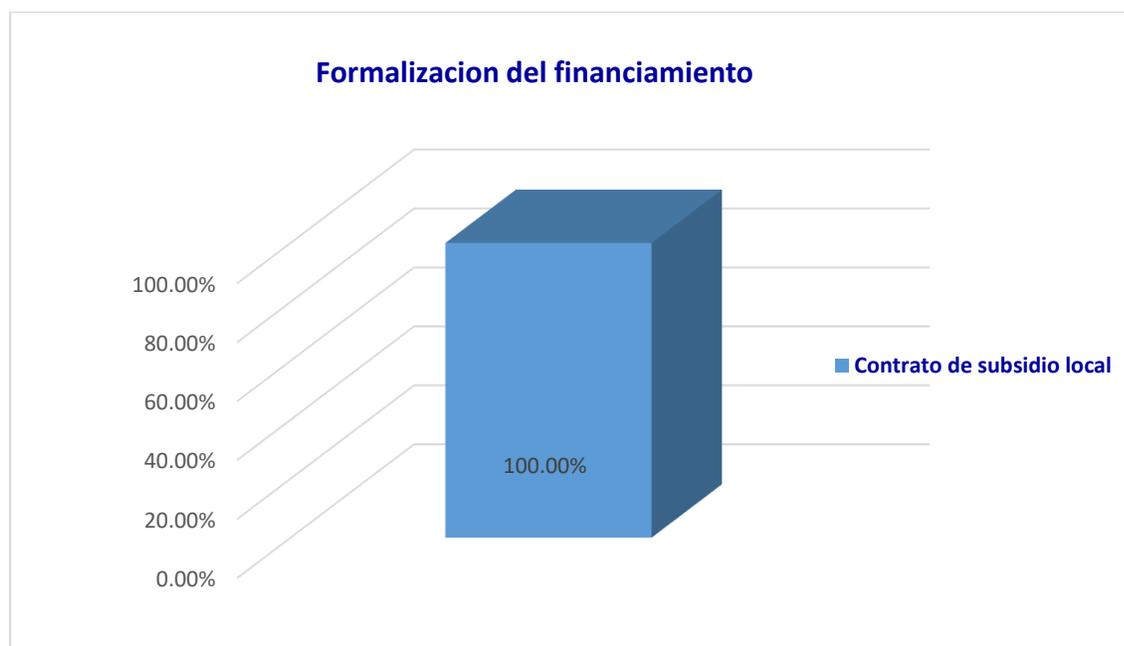
Figura No. 20

Nota: Información de entrevistas realizadas a la coordinadora y administradora del programa, agosto 2019.

Dentro de los fondos no reembolsables que el programa brinda a las organizaciones sociales de derechos humanos, se indicó que se incluye un porcentaje para la retribución de los colaboradores de las ONG's.

El porcentaje de contribución que el programa brinda a las organizaciones está relacionado al tiempo que se invierte en el proyecto financiado, para personal administrativo contable el porcentaje es menor al 25% y para personal técnico hasta el 100%, en algunos casos el porcentaje puede ser del 90%.

El trabajo administrativo realizado por las organizaciones es menos apoyado por la cooperación internacional, lo que parece menos valorado que el trabajo técnico, diferencias que se deben a la inversión de tiempo que cada tipo de personal realiza, siendo la parte técnica quien tiene mayor participación en la ejecución del proyecto.

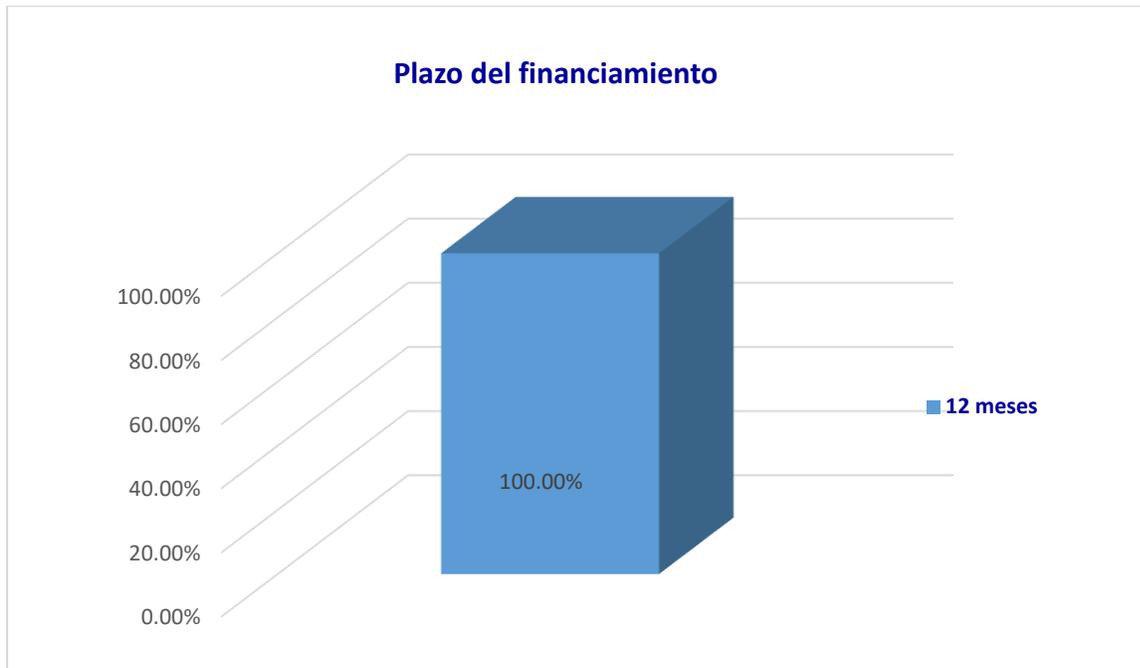
Figura No. 21

Nota: Información de entrevistas realizadas a la coordinadora y administradora del programa, agosto 2019.

El financiamiento de un proyecto, por parte de la cooperación internacional es formalizado, mediante la firma de un contrato de subsidio local.

Las cinco organizaciones del estudio firman el contrato de subsidio local, documento al cual se le anexa el perfil del proyecto, cronograma de actividades, presupuesto y documentación legal que respalda a la organización y su representante legal.

El término de subsidio local dentro del programa, es el financiamiento que se otorga a una organización que ha sido beneficiada mediante la presentación de un proyecto que encaja dentro de las labores que realiza el organismo en el país, financiamiento que incluye rubros para la retribución monetaria de los colaboradores de las ONG´s.

Figura No. 22

Nota: Información de entrevistas realizadas a la coordinadora y administradora del programa, agosto 2019.

Los contratos de subsidios locales tienen un plazo de 12 meses, sin embargo, las organizaciones tienen aprobado un proyecto por tres años, con presentación anual de presupuestos, incluyendo en la planificación financiera rubros para la retribución del personal involucrado en la ejecución del proyecto.

Las ONG's deben de presentar anualmente un presupuesto, que es seguimiento del proyecto aprobado con lo cual se celebra un nuevo contrato de subsidio local.

Figura No. 23

Nota: Información de entrevistas realizadas a la coordinadora y administradora del programa, agosto 2019.

El tiempo máximo de financiamiento del programa hacia las organizaciones sociales de derechos humanos está en el rango de 3 a 6 años, sin embargo, si las actividades que realiza una organización encajan con los objetivos que el programa de la cooperación internacional quiere alcanzar, el tiempo de apoyo puede ser mayor.

4.3 Análisis comparativo de las variables de investigación

Tabla No. 8

Matriz de análisis comparativo de variables

Organizaciones de derechos humanos con las que se realiza el estudio comparativo					
Nombre de la organización	Función de la organización				
Grupo de Apoyo Mutuo -GAM-	Trabajar en la justicia por los desaparecidos y la dignificación de las víctimas durante el conflicto armado interno.				
Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado en Guatemala -ODHAG-	Generar y fortalecer los procesos ligados a la promoción y defensa de los derechos humanos en Guatemala.				
Instituto Internacional de Aprendizaje para la Reconciliación Social -IIARS_	Brindar espacios para dialogar y aprender sobre los problemas que los guatemaltecos enfrentan en el ámbito de la renunciación social, como producto del conflicto armado interno, de la historia de racismo y de las exclusiones sociales que ha vivido el país.				
Fundación PROPAZ	Orientar hacia la construcción de paz, la prevención, gestión, resolución y transformación de conflictos y no violencia.				
Asociación Civil Verdad y Vida	Promover acciones y procesos vinculados a los temas de justicia, verdad, memoria, dignificación, derechos humanos, educación, organización comunitaria y contribuir en procesos de conocimiento de las raíces históricas de los pueblos.				
Análisis de las variables de investigación					
Variables	ORGANIZACIÓN				
	GAM	ODHAG	IIARS	PROPAZ	Verdad y Vida
Captación de fondos financieros	Fondos no reembolsables de financiamiento internacional y fondos propios en % menor.				
a. Fuentes de financiamiento	Fondos no reembolsables de financiamiento internacional y fondos propios en % menor.	Fondos no reembolsables de financiamiento internacional y fondos propios en % menor.	Fondos no reembolsables de financiamiento internacional y fondos propios en % menor.	Fondos no reembolsables de financiamiento internacional y fondos propios en % menor.	Fondos no reembolsables de financiamiento internacional.
b. Periodicidad de financiamiento	12 y 06 meses.	12 y 18 meses.	12 meses.	12 meses.	12 meses.
c. Porcentajes de rubros para personal	Administrativo < 25%, Técnico 100%.	Administrativo < 25%, Técnico 90%.	Administrativo < 25%, Técnico 100%.	Administrativo > 25%, Técnico 100%.	Administrativo < 25%, Técnico 100%.
d. Contratos de financiamiento	Subsidio local.	Subsidio local.	Subsidio local.	Subsidio local.	Subsidio local.

Política salarial					
a. Retribución de salarios	Establecimiento de salarios acorde a: Perfil académico. Grado de responsabilidad Capacidad financiera de la organización.	Establecimiento de salarios acorde a: Perfil del puesto. Grado de responsabilidad Capacidad financiera de la organización.	Establecimiento de salarios acorde a: Grado de responsabilidad. Capacidad financiera de la organización.	Establecimiento de salarios acorde a: Perfil académico. Grado de responsabilidad. Capacidad financiera de la organización.	Establecimiento de salarios acorde a: Perfil académico. Grado de responsabilidad. Capacidad financiera de la organización.
b. Previsión de ajustes salariales	Sí, acorde al salario mínimo.	No se contempla debido a la inseguridad de financiamiento.	No se contempla debido a la inseguridad de financiamiento.	No se contempla debido a la inseguridad de financiamiento.	No se contempla debido a la inseguridad de financiamiento.
Estabilidad laboral					
a. Tipo de contratación	Por tiempo indefinido y por prestación de servicios.	Por prestación de servicios.	Por prestación de servicios.	Por prestación de servicios.	Por tiempo indefinido y por prestación de servicios.
b. Satisfacción y motivación laboral	Factores que influyen en la estabilidad laboral: La labor que realiza la organización.	Factores que influyen en la estabilidad laboral: Ambiente físico. La labor que realiza la organización.	Factores que influyen en la estabilidad laboral: Flexibilidad de tiempo La labor que realiza la organización. El tipo de liderazgo que se tiene dentro de la organización.	Factores que influyen en la estabilidad laboral: Flexibilidad de tiempo La labor que realiza la organización. Relaciones interpersonales.	Factores que influyen en la estabilidad laboral: Flexibilidad de tiempo Ambiente físico. La labor que realiza la organización.

Nota: Información de entrevistas realizadas a directores ejecutivos, personal administrativo y a cargo de RRHH de las ONG's, julio 2019.

4.4 Prueba estadística de hipótesis

Las escalas de medición pueden ser utilizadas para comparar datos, por lo que la prueba de hipótesis se realizó con la valoración de las variables cuantitativas, mediante la realización de escalas numéricas para la apreciación de las variables de la investigación, para lo cual se definieron criterios y estándares por niveles, que permitieron asignar un valor a cada uno de los aspectos a evaluar, mediante la utilización del método de escalonamiento de Likert, del cual Hernández et al. (2014) indican que es un “Conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (p.238).

La utilización de escalas ordinales permite dar un orden y valor según la importancia de la variable, de lo peor a lo mejor, al respecto Hernández et al. (2014) indican “Una solución con escalas de Likert puede ser efectuar tanto análisis para variables ordinales como de intervalos y ver si hay coincidencia” (p.243)

Tabla No. 9

Escala numérica de medición de la aplicación de políticas salariales

Escala	Valor cuantitativo	Política basada en:
Excelente	5	Escalas salariales
Bueno	4	Valuación puestos Evaluación del desempeño
Aceptable	3	Acorde a lo que la ley establece
Regular	2	Basada en el presupuesto
Malo	1	Ausencia de alguna medida

Nota: Metodología de la investigación de Hernández et al. (2014).

La anterior tabla, se deriva de la valoración numérica asignada a la aplicación de las políticas salariales por parte de las organizaciones sociales de derechos humanos,

aspectos tomados de los instrumentos de investigación, en donde uno corresponde al valor más bajo y cinco al más alto, de acuerdo con los criterios de aplicación por parte de las organizaciones.

Tabla No. 10

Resultados del análisis de la aplicación de políticas salariales

Organización	Valoración cuantitativa
GAM	2
ODHAG	2
IIARS	2
PROPAZ	2
Verdad y Vida	2

Nota: Información de entrevistas realizadas a personal de las ONG´s, agosto 2019.

Los resultados de la aplicación de la escala numérica, dio como resultado que las cinco organizaciones del estudio aplican la política salarial basada en el presupuesto, por lo que cada organización tiene una valoración cuantitativa de dos puntos.

Tabla No. 11

Escala numérica de medición de la estabilidad laboral

Escala	Valor cuantitativo	Estabilidad basada en:
Excelente	5	Salario
Bueno	4	Prestaciones monetarias adicionales
Aceptable	3	Salario emocional
Regular	2	Labor que realiza la organización
Malo	1	Relaciones interpersonales

Nota: Metodología de la investigación de Hernández et al. (2014).

La medición de la estabilidad laboral en las organizaciones sociales de derechos humanos, se realizó mediante la asignación numérica asignada a los aspectos considerados en los instrumentos de investigación, en donde uno corresponde al valor más bajo y cinco al más alto, de acuerdo con los criterios aplicados por las organizaciones.

Tabla No. 12

Resultados del análisis de estabilidad laboral

Organización	Factores		Valoración cuantitativa
	Salario emocional	Labor que realiza la organización	
GAM		2	2
ODHAG	3	2	2.5
IIARS	3	2	2.5
PROPAZ	3	2	2.5
Verdad y Vida	3	2	2.5

Nota: Información de entrevistas realizadas a personal de las ONG´s, agosto 2019.

Los resultados de la aplicación de la escala numérica para la estabilidad laboral, dio como resultado los factores que se consideran influyen en que las personas se mantengan dentro de la organización, por lo que se procedió en asignar una valoración cuantitativa a cada ONG.

Tabla No. 13*Datos cuantitativos para prueba de hipotesis*

Organizacion	Fondos	Calificación
GAM	Q1,019,400.00	4
ODHAG	Q869,596.48	4.5
IIARS	Q646,596.26	4.5
PROPAZ	Q297,684.56	4.5
Verdad y Vida	Q891,732.00	4.5

Nota: Información de entrevistas realizadas a personal de las ONG's, agosto 2019.

La anterior tabla, se deriva de los datos obtenidos para la figura No.19 sobre el financiamiento recibido por las organizaciones durante el periodo del estudio, la calificación asignada a cada organización son los promedios asignados de la valoración cuantitativa de la aplicación de políticas salariales y estabilidad laboral.

Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson: $r = -0.5405$

El cálculo del coeficiente de Pearson es el resultado de Excel, mediante la utilización de la formula "Coef. de. correl, multiplicado por la suma de las calificaciones otorgadas a cada organización".

Coeficiente de Pearson = -0.5405

Grados de libertad = 3

Nivel de significancia = 0.05

Hi: $p = 0$, Si existe una correlación lineal

Ho: $p \neq 0$, No existe correlación lineal

Si $|t| >$ al valor crítico según tabla, rechazo de la Ho

Si $|t| \leq$ valor crítico según tabla, aceptación de la Ho

Realización de análisis de dos colas, valor estadístico “t” de la prueba

$$t = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}} = \frac{-0.54}{\sqrt{\frac{1-(-0.54)^2}{5-2}}} = -1.11$$

Valor crítico según tabla de “t” Student

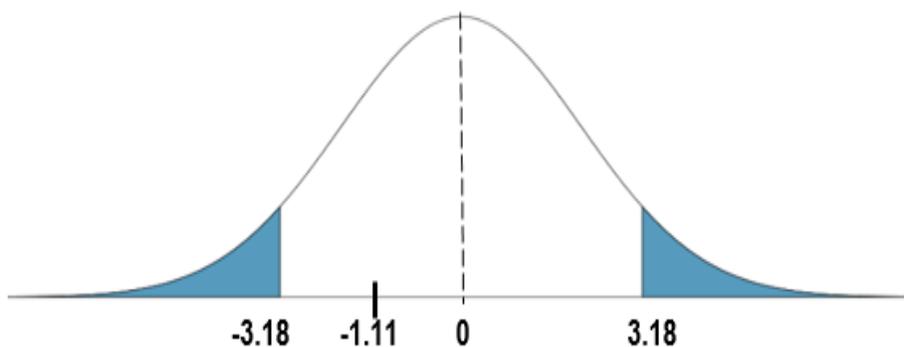
$$gl = 3$$

$$\alpha = 0.05$$

$$t = 3.18 \text{ (valor crítico de la tabla)}$$

$|-1.11| > 3.18$, 1.11 es menor que 3.18. Rechazo de la hipótesis **H₀**. No, existe relación entre la captación de fondos financieros a través de la cooperación internacional, con la aplicación de las políticas salariales y estabilidad laboral de las organizaciones sociales de derechos humanos.

Grafica de la curva normal



La ubicación del resultado dentro de la gráfica comprueba la aceptación de la hipótesis alternativa, por lo tanto, si existe relación entre la captación de fondos financieros a través de la cooperación internacional, con la aplicación de las políticas salariales y estabilidad laboral de las organizaciones sociales de derechos humanos.

5. CONCLUSIONES

1. De acuerdo con el resultado del estudio, se comprobó la pregunta de investigación mediante contraste de hipótesis, con un nivel de significancia del 5%, determinando que sí existe relación entre las variables captación de fondos financieros a través de la cooperación internacional, con la aplicación de las políticas salariales y estabilidad laboral en las organizaciones sociales de derechos humanos, de acuerdo con el resultado obtenido en la investigación realizada para el periodo del 2017 al 2019.
2. El financiamiento que facilita la cooperación internacional destinado a compensaciones salariales, tiene relación con la naturaleza del proyecto y la clase y cantidad de recursos humanos, cuya labor profesional es directa con la ejecución del proyecto aprobado y del personal que tiene participación directa de labores en su ejecución; el personal técnico es financiado entre un 90% y 100% y el personal administrativo contable solo es cubierto en un 10% y 30%, las organizaciones complementan la retribución con el financiamiento de otros donantes.
3. La política salarial de las organizaciones sociales de derechos humanos, del presente estudio, no contemplan lineamientos hacia una retribución equitativa a las tareas asignadas de los puestos, sino que la retribución depende del presupuesto que cada institución asigne, según el monto del financiamiento otorgado por los donantes internacionales.
4. Sobre la estabilidad laboral del personal de las organizaciones estudiadas, se comprobó que el promedio máximo de permanencia laboral del personal es de 13.4 años y el promedio mínimo de permanecer en las organizaciones es de 2.03 años, siendo en la ODHAG en donde se encontró el mayor tiempo, seguido por IIARS y Propaz; la razón de la permanencia se debe a que los colaboradores se sienten identificados con la labor que realizan las ONG's lo que los motiva a permanecer y aportar con su conocimiento.

6. RECOMENDACIONES

1. Es necesario que las organizaciones de derechos humanos busquen otras fuentes de financiamiento que les permita negociar la continuación del personal actual, sin ser restringidos en cuanto a cantidad, tipo de personal y determinado proyecto en el que participan sus colaboradores.
2. Que las organizaciones no gubernamentales del presente estudio, generen ingresos propios mediante la venta de sus servicios acordes a la naturaleza de sus programas, siempre y cuando el marco legal de su constitución lo admita, lo que les permitiría aplicar políticas salariales propias.
3. Las organizaciones deben seguir manteniendo su recurso humano, por ser personal clave y altamente calificado y que contribuye al desarrollo de actividades en temas de derechos humanos. Las ONG´s deben evaluar la posibilidad de la venta de servicios, al contar con personal calificado que pueda contribuir con su conocimiento al abordaje de problemas estructurales relacionados en temas de derechos humanos y la construcción de la paz en el país.
4. Es importante que las organizaciones verifiquen constantemente la retribución que otorgan a sus colaboradores, para que este acorde a las tareas asignadas, además deben de considerar la aplicación del complemento personal, debido a que tienen colaboradores con antigüedad laboral y probablemente con conocimientos especiales, como otros idiomas.

FUENTES

Bibliografía

- Baena Paz, G. (2017) *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Grupo editorial Patria, S. A. de C. V.
- Boni Aristizábal, A., Calabuig Tormo, C., Cuesta Fernández, I., Gómez de los Llanos, M., Lozano Aguilar, J., Monzó Balbuena, J., y Torres Martínez, A. (2010). *La cooperación internacional para el desarrollo*. Cuadernos de cooperación para el desarrollo No. 1. Editorial Universitat Politècnica de València.
- Código Civil. (1964). *Decreto Ley número 106*. Guatemala.
- Código de Trabajo. (1947) Decreto 330. Edición rubricada y concordada con las normas internacionales del trabajo: *Decreto 1441*. Guatemala
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Décima edición. McGraw Hill.
- Dessler, G. y Varela Juárez, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Sexta edición. Enfoque latinoamericano PEARSON EDUCACIÓN.
- Gómez Díaz de León, C. y de León de la Garza, E. (2014). *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales. Método comparativo*. Editorial Tirant Humanidades.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, Ma. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Juárez Hernández, O.(2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. Primera edición. Grupo editorial Patria S. A. de C.V.
- Ley de Organizaciones no Gubernamental para el Desarrollo (2003). Decreto 2. Reforma: *Decreto 04-2020*. Guatemala.

Ley del Registro Nacional de Personas. (2005). Decreto 90. Reforma: *Decreto 01-2007*. Guatemala

Lind, Douglas, M. y Wathen S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.

Mondy, R. W. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Décimo primera edición. PEARSON EDUCACIÓN.

Morales López, H. (2014). *Financiación del sector ONG: retos y desafíos*. Mesa de Articulación de ONG, Guatemala.

Sotomayor, A. (2017). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. Editorial Universidad UANL. Monterrey, Nuevo León México.

Varela Juárez, R. (2013). *Administración de la compensación*. Sueldos, salarios y prestaciones. Segunda edición Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Werther, William B., Davis, K. y Guzmán Brito, M. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. Séptima edición. McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

E-grafía

Asociación Civil Verdad y Vida (s.f.). *Información de la organización*. http://memoriavirtualguatemala.org/?page_id=1998

Bayarri Catalán, V., y Navarro Rodríguez, N. (2012). *Manual RS-ONG. Cooperar y crear valor para la sostenibilidad. Un reto en tres dimensiones: económica, social y medioambiental*. Instituto para la calidad de las ONG. ADI Servicios Editoriales. https://icong.org/wp-content/uploads/2013/08/3_Manual_RS_ONG_CNI.pdf

Binder-Avilés, H. (2012). *¿Qué es una ONG? Edición de la Serie de Manuales*. Bill & Melinda Gates Foundation. Oficina de programas de información internacional del departamento de Estado de Estados Unidos. https://publications.america.gov/wp-content/uploads/sites/8/2016/05/The-NGO-Handbook_Handbook-Series_Spanish_508.pdf

- Cabrera, R. (2012). *Propuesta de una guía de sistematización de indicadores de sostenibilidad financiera aplicada a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro del departamento de Morazán en el año 2012*. [Tesis de Maestría, Universidad de El Salvador Facultad Multidisciplinaria Oriental]. <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/17398/1/50108719.pdf>
- Calabuig Tormo, C. Gómez Torres, Ma. de los Llanos. (2010). *La Cooperación Internacional para el Desarrollo*. Primera edición. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. <http://www.upv.es/upl/U0566378.pdf>
- Carnaqué Alvarez, P. (2014). *Sistema de compensación salarial y desempeño laboral de los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Abaco Chiclayo*. [Tesis de Maestría, Universidad Señor de Sipán, Escuela de Posgrado. Chiclayo, Perú]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/2409/CARNAQUE%20ALVAREZ%20PILAR.pdf?sequence=1>
- Calle Uribe, C. H. (2015). *ONG y Cooperación Internacional: ¿Una concepción de desarrollo con un enfoque económico o social?* [Tesis de Maestría, Universidad Pedagógica Nacional Bogotá D. C.]. <https://repository.cinde.org.co/bitstream/handle/20.500.11907/1528/CalleUribe2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chan Santisteban, I. L. (2010). *Flexibilidad laboral en las ONG's y sus efectos en el desarrollo del recurso Humano (Área de estudio municipio de Totonicapán)*. [Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Occidente]. <http://www.postgrados.cunoc.edu.gt/tesis/c1ff2579c0f642bf39f73a331043db5a1e46e811.pdf>
- Chiani, A. Ma., Scartascini del Río, J., Barzola, Ma., Bosoni, A., Cianciardo, H., Cordova Moyano, F., Galati, G., Ferrari Geri, R., Hourcade, O., Madrid Ciafardini, M., Maugeri, C., Mulieri, J., Paz, Ma., Socas, N. y Sticco, G. (2009). *La cooperación internacional: herramienta clave para el desarrollo de nuestra región*. 1ª ed. Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung. https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=c920df51-f9ec-b210-e38d-2bbe7024dd3c&groupId=287460
- Escobar Delgado, R. (2010). *Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación*. Artículo académico. Universidad Libre, Bogotá, D. C. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3295702.pdf>

Fundación Propaz (s.f.). *Información de la organización*. <http://www.propaz.org.gt>

Frías Castro, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. [Tesis de Maestría, Universidad de Chile]. http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?sequence=1

Galindo Palencia, Ma. F. (2017). *El relacionamiento estratégico, una herramienta de gestión para la sostenibilidad financiera de las ONG*. [Tesis de Maestría, Universidad Externado de Colombia, Bogotá]. https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/880/JJA-Spa-2017_El_Relacionamiento_estrat%20gico_una_herramienta_de_Gesti%20n_para_la_sostenibilidad_Trabajo.pdf;jsessionid=9B63086F1310796C3E5FEA56102EF2C7?sequence=1

Galvis González, J. (2014). *Antecedentes, teorías y concepciones sobre el salario*. Revista académica e Institucional de la UCP. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5551794>

González Suárez, S. M. (2019). *Propuesta estratégica de diversificación de fuentes de financiamiento para la Fundación M.A.R.C.O*. [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Indoamérica. Ambato, Ecuador]. <http://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/1419>

Guzmán Suarez, M. R. (2013). *Implementación del Sistema de Administración de Compensaciones en la empresa R. des, Servicios Corporativos de la ciudad de Quito*. [Tesis de Maestría, Escuela Politécnica, Facultad de Ciencias Administrativas de Ecuador]. <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/8060/1/cd-5262.pdf>

Grupo de Apoyo Mutuo -GAM- (s.f.). *Información de la organización*. <http://grupodeapoyomutuo.org.gt/>

Instituto Internacional de Aprendizaje para la Reconciliación Social -IIARS- (s.f.). *Información de la organización*. <http://www.iiars.org/pages/iquestquienes-somos/origen-de-los-fondos.php>

Instituto Nacional de Estadística -INE- (s.f.). *Índice de precios al consumidor*. Febrero 2019. <https://ine.gob.gt/>

- López, J. (2013). *Los derechos humanos en movimiento: una revisión teórica contemporánea*. Red de Revistas Científicas de America Latina, el Caribe, España y Portugal. Vol. XX, No. 56. Universidad de Guadalajara, México. <https://www.redalyc.org/pdf/138/13827198001.pdf>
- López Pacheco, J. (2012). *Las organizaciones no gubernamentales de derechos humanos en la democracia. Aproximaciones para el estudio de la politización de los derechos humanos en Colombia*. Estudios Políticos, 41. Instituto de Estudios Políticos. Universidad de Antioquia, Colombia. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5263849>
- López Pacheco, J. e Hincapié Jiménez, S. (2015). *Campos de acción colectiva y las ONG de derechos humanos. Herramientas teóricas para su análisis*. Artículo académico No. 85. <http://www.scielo.org.mx/pdf/soc/v30n85/v30n85a1.pdf>
- López Sabater, V. (2011). *Una aproximación a la cooperación financiera*. Fundación Afi o de Intermón Oxfan. http://www.afi.es/afi/libre/PDFS/FundacionAfi/Cap_4_IO.pdf
- Ministerio de Finanzas Públicas de la Republica de Guatemala. (s.f). *Las Organizaciones No Gubernamentales en el Régimen Jurídico Guatemalteco*. https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_ongs/2_2.pdf
- Montserrat, J. (2014). *Estabilidad Laboral y Flexiseguridad*. Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 7, No. 14 Julio-Diciembre, 2014: 51-68. Red de revistas científicas de America Latina, el Caribe, España y Portugal. Universidad de Carabobo, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219040849004.pdf>
- Muñoz Rocha, C. (2015). *Metodología de la Investigación*. Primera edición. Editorial Progreso S. A. de C. V. <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/08/56-Metodologia-de-la-investigacion-Carlos-I.-Munoz-Rocha.pdf>
- Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado en Guatemala -ODHAG- (s.f.). *Información de la organización*. <http://www.odhag.org.gt/>
- Pedraza, Esperanza, A. y Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia, Venezuela*. Revista de Ciencias Sociales. Vol. XVI. No. 3 Venezuela. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>

- Pérez, A. (s.f.). *¿Esta tu organización en forma para captar fondos?* Copyright Asociación Española de Fundraising. <https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2017/09/Est%C3%A1-tu-organizaci%C3%B3n-en-forma-para-captar-fondos-1.pdf>
- Pérez Ortega, G., Arango Serna, M. y Sepulveda Atehortua, L. (2011). *Las organizaciones no gubernamentales -ONG-: hacia la construcción de su significado*. Artículo académico No. 38. Universidad Nacional de Colombia. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/download/27942/28203>
- Ripoll, A. y Ghotme, R. (2015). *La cooperación internacional: herramienta de desarrollo o de atraso*. Revista Latinoamericana de Biotica. Volumen 15, No. 1, edición 28. Bogotá, Colombia. <http://www.scielo.org.co/pdf/r/b/v15n1/v15n1a05.pdf>
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (2013). *Política de cooperación internacional no reembolsable*. http://www.segeplan.gob.gt/downloads/clearinghouse/politicas_publicas/Politica_CI_No_Reembolsable.pdf
- Velásquez Orozco, M. L. (2014). *El sistema de compensaciones y sus efectos en el desempeño laboral del recurso humano de las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos*. [Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Occidente]. <http://www.postgrados.cunoc.edu.gt/tesis/2864482f9e395053dc77ea66e0e6aa2e40c85a79.pdf>
- Zorro Sánchez, C. (2013). *Responsabilidad social de la cooperación internacional europea en Colombia*. Artículo de investigación Vol. 21, No. 1. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/268/26828624004.pdf>

ANEXOS

Apéndice A



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS



GUIA DE ENTREVISTA

DIRECTORES EJECUTIVOS (ONG´s)

El objetivo de la presente entrevista es recabar información que permita establecer o reflejar la actual situación de su organización, sobre el apoyo financiero de la cooperación internacional, y su efecto en las políticas salariales y estabilidad laboral de su personal; considerando la importancia que tiene para el colaborador una retribución digna. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, se agradece su apoyo con las respuestas a las siguientes preguntas.

Nombre de la organización: _____

Fecha de fundación: _____

Tiempo en el cargo: _____

1. ¿En qué se basa la aplicación de la política salarial de la organización?

Valuación de puestos: Evaluación del desempeño:

Escalas salariales: Basada en el presupuesto:

Acorde a lo que la ley establece:

Otro: _____

2. De no disponer de una política salarial. ¿Qué lineamientos utilizan para la administración de salarios?

3. ¿De qué manera se agencia la organización de fondos para su funcionamiento?

Fondos propios:	<input type="checkbox"/>	Fondos no reembolsables	<input type="checkbox"/>
Fondos reembolsables:	<input type="checkbox"/>	Patrocinadores independientes:	<input type="checkbox"/>
Sector privado:	<input type="checkbox"/>	Sector público:	<input type="checkbox"/>
Otros:	<input type="checkbox"/>	_____	

De existir varias fuentes, por favor indicar porcentajes: _____

4. ¿En qué medida los fondos de la cooperación internacional cubren la planilla de sueldos o salarios?

Siempre: Algunas veces: Nunca:

Para determinado proyecto:

Si es para determinado proyecto, por favor especificar: _____

5. ¿Cuál es la duración promedio de los proyectos o tiempo en que es financiada la organización?

06 meses: 12 meses: 18 meses:

24 meses: Otro: _____

De existir varios periodos de financiamiento, por favor indicar porcentajes: _____

6. En caso de disminución de financiamiento por parte de la cooperación internacional. ¿Qué otras fuentes de financiamiento se consideran a futuro?

“Gracias por su colaboración”



Apéndice B

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS



CUESTIONARIO

PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS (ONG'S)

El objetivo de la presente entrevista es recabar información que permita establecer o reflejar la actual situación de su organización, sobre el apoyo financiero de la cooperación internacional, y su efecto en las políticas salariales y estabilidad laboral de su personal; considerando la importancia que tiene para el colaborador una retribución digna. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, se agradece su apoyo con las respuestas a las siguientes preguntas:

Nombre de la organización: _____

Puesto que ocupa: _____

Tiempo en el cargo: _____

1. ¿Qué factores o variables se toman en cuenta al momento de establecer un sueldo o salario?

Perfil del puesto: Perfil académico: Grado de responsabilidad:

Aspectos legales: Capacidad de la organización:

Otro: _____

De considerar varias variables, por favor indicar los porcentajes de las variables: _____

2. ¿Cuál es el tipo de contrato con el cual están vinculados los colaboradores?

Por tiempo Indefinido: A plazo fijo:

Por obra terminada: Por prestación de servicios:

Otro (por favor especificar): _____

De disponer la organización de varios tipos de contratación, por favor indicar en porcentajes la forma de contratación: _____

3. De las siguientes prestaciones laborales, indique cuales retribuye la organización a sus colaboradores:

Bono incentivo: Bono 14: Aguinaldo:

Indemnización: Vacaciones: IGGS:

Otro: _____

4. ¿Cada cuánto se dan incrementos salariales?

12 meses: 24 meses: Otro:

5. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan para los incrementos salariales?

Costo de la canasta básica: Salario mínimo: Índice inflacionario:

Antigüedad: Méritos: Desempeño:

Otro: _____

6. ¿Cuál es la equidad de los salarios de la organización, respecto a otras organizaciones del mismo nivel ocupacional?

Es superior: Similar: Está por debajo:

Ignoro lo que ofrecen otras organizaciones

7. ¿Considera que la organización ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores?

Si: No:

Por qué: _____

8. De existir estabilidad laboral. ¿Qué factores considera que han contribuido para la permanencia de los colaboradores dentro de la organización?

Salario: Prestaciones: Flexibilidad de tiempo:

Ambiente físico: Labor que se realiza: Liderazgo:

Relaciones interpersonales: Otro: _____

“Gracias por su colaboración”

Apéndice C



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS



CUESTIONARIO

PERSONAL ADMINISTRATIVO (ONG'S)

El objetivo de la presente entrevista es recabar información que permita establecer o reflejar la actual situación de su organización, sobre el apoyo financiero de la cooperación internacional, y su efecto en las políticas salariales y estabilidad laboral de su personal; considerando la importancia que tiene para el colaborador una retribución digna. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, se agradece su apoyo con las respuestas a las siguientes preguntas:

Nombre de la organización: _____

Puesto que ocupa: _____

Tiempo en el cargo: _____

1. ¿De qué manera se agencia la organización de fondos para su funcionamiento?

Fondos propios:	<input type="checkbox"/>	Fondos no reembolsables	<input type="checkbox"/>
Fondos reembolsables:	<input type="checkbox"/>	Patrocinadores independientes:	<input type="checkbox"/>
Sector privado:	<input type="checkbox"/>	Sector público:	<input type="checkbox"/>
Otros:	<input type="checkbox"/>	_____	

De existir varias fuentes, por favor indicar porcentajes: _____

2. ¿En qué medida los fondos de la cooperación internacional cubren la planilla de sueldos o salarios?

Siempre: Algunas veces: Nunca:

Para determinado proyecto:

Si es para determinado proyecto, por favor especificar: _____

3. ¿Cuál es la duración promedio de los proyectos o tiempo en que es financiada la organización?

06 meses: 12 meses: 18 meses:
 24 meses: Otro: _____

De existir varios periodos de financiamiento, por favor indicar porcentajes: _____

4. ¿Qué cantidad de personal administrativo contable, es financiado por la cooperación internacional?

1 a 3: 3 a 6: 6 a 9:

Otro: _____

5. ¿Qué cantidad de personal técnico, es financiado por la cooperación internacional?

1 a 3: 3 a 6: 6 a 9:

Otro: _____

6. ¿Cuál es el monto de sueldo o salario que la organización retribuye a sus colaboradores, en el área administrativa y contable?

Q 3,000.00 – Q 5,000.00: Q 5,000.00 – Q 7,000.00:
 Q 7,000.00 – Q 9,000.00: Q 9,000.00 – Q 11,000.00:
 Q 11,000.00 – Q 13,000.00: Q 13,000.00 – Q 15,000.00:
 Salario mínimo:

7. ¿Cuál es el monto de sueldo o salario que la organización retribuye a sus colaboradores, en el área técnica?

Q 5,000.00 – Q 10,000.00: Q 10,000.00 – Q 15,000.00:
 Q 15,000.00 – Q 20,000.00: Q 20,000.00 – Q 25,000.00:
 Q 25,000.00 – Q 30,000.00:

8. ¿Qué porcentaje del sueldo o salario del personal administrativo contable, es financiado por la cooperación internacional?

100%: 50%: 25%: Menor al 25%:

Si es menor al 100%. ¿Como complementan el pago restante del sueldo o salario? _____

9. ¿Qué porcentaje del sueldo o salario del personal técnico, es financiado por la cooperación internacional?

100%: 50%: 25%: Menor al 25%:

Si es menor al 100%. ¿Como complementan el pago restante del sueldo o salario? _____

10. ¿Durante que tiempo es financiado por parte de la cooperación internacional, el personal administrativo contable de la organización?

06 meses: 12 meses: 18 meses:
 24 meses: Otro: _____

11. ¿Durante que tiempo es financiado por parte de la cooperación internacional, el personal técnico de la organización?

06 meses: 12 meses: 18 meses:
 24 meses: Otro: _____

“Gracias por su colaboración”

Apéndice D



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
 HUMANOS



GUIA DE ENTREVISTA

COORDINADOR DE PROGRAMA (ORGANISMO DE COOPERACION INTERNACIONAL)

El objetivo de la presente entrevista es recabar información que permita conocer el tipo de apoyo que el Organismo brinda a las Organizaciones Sociales de Derechos Humanos, en el municipio de Guatemala, del departamento de Guatemala. Esto con el fin reflejar la incidencia que los aportes tienen en la aplicación de políticas salariales y estabilidad laboral del personal de las organizaciones. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, se agradece su apoyo con las respuestas a las siguientes preguntas.

Nombre del organismo o programa: _____

Fecha de inicio de funciones en Guatemala: _____

1. ¿Qué tipo de apoyo brinda la cooperación a través del Programa a las Organizaciones Sociales de Derechos Humanos?

Asesoría técnica:

Financiamiento:

Donaciones:

Otros:

2. ¿Qué organizaciones apoyó el Programa en el periodo 2017 – 2019?

3. ¿Cuál es el objetivo del Programa al apoyar a las organizaciones?

4. ¿Qué tipo de proyectos financia la cooperación a las Organizaciones Sociales de Derechos Humanos?

5. ¿Cuál es la razón por la cual las Organizaciones Sociales de Derechos Humanos requieren el apoyo de la cooperación?

Falta de recursos:

No disponer de otras fuentes:

Realizar actividades homogéneas al trabajo de la cooperación:

Si realizan actividades homogéneas, indique cuales: _____

6. En el transcurso del financiamiento. ¿Se da seguimiento al proyecto de las organizaciones?

Si:

No:

Si su respuesta es "Sí". ¿Qué clase de seguimiento? _____

"Gracias por su colaboración"

Apéndice E



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS



CUESTIONARIO

ADMINISTRADORA DE PROGRAMA (ORGANISMO DE COOPERACION INTERNACIONAL)

El objetivo de la presente entrevista es recabar información que permita conocer el tipo de apoyo que el Organismo brinda a las Organizaciones Sociales de Derechos Humanos, en el municipio de Guatemala, del departamento de Guatemala. Esto con el fin reflejar la incidencia que los aportes tienen en la aplicación de políticas salariales y estabilidad laboral del personal de las organizaciones. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, se agradece su apoyo con las respuestas a las siguientes preguntas.

Nombre del organismo o programa: _____

1. ¿Cuánto es el monto máximo en miles de quetzales, que el organismo puede dar en calidad de financiamiento a las organizaciones?

50 - 100: _____ 100 - 150: _____ 150 - 200: _____
200 - 250: _____ 250 - 300: _____ 300 - 350: _____
350 - 400: _____ 400 - 450: _____ 450 - 500: _____

2. ¿En el financiamiento otorgado a las ONG's, se incluye una cantidad o porcentaje para pago de personal o colaboradores de la organización?

Si:

No:

Si su respuesta es "Sí", el porcentaje asignado corresponde al pago del:

100%:

50%:

25%:

Menor al 25%:

Otro porcentaje: _____

3. ¿Existen condicionamientos para financiar salario del personal de las organizaciones?

Si:

No:

Si su respuesta es "Sí". ¿Cuáles son las condiciones? _____

4. ¿Qué tipo de requisitos deben cumplir las organizaciones para obtener financiamiento?

5. ¿Qué tipo de documento se utiliza para el registro del financiamiento?

Contrato de financiamiento:

Contrato de subsidio local:

Carta de compromiso:

Acuerdo verbal:

Presupuestos:

Otro: _____

6. ¿Cuál es el plazo que estipula el documento, que respalda el financiamiento otorgado a las organizaciones?

06 meses:

12 meses:

18 meses:

24 meses:

Otro: _____

7. ¿Existe un máximo de tiempo o proyectos en que la cooperación apoya a las organizaciones?

1 a 3 año:

3 a 6 años:

6 a 9 años:

Otro: _____

"Gracias por su colaboración"