

**LA GERENCIA DE SUELDOS Y SALARIOS, Y SU ROL EN LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE
LOS PROFESIONALES EN LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S) DE LA
CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

**YEFRY CASTRO RODRIGUEZ
SAIHT DAVID LUGO VIDAL**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
COMITÉ DE EVALUACION DE PROYECTOS DE GRADO
CARTAGENA DE INDIAS D. T y C
JULIO DE 2014**

**LA GERENCIA DE SUELDOS Y SALARIOS, Y SU ROL EN LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE
LOS PROFESIONALES EN LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S) DE LA
CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

**YEFRY CASTRO RODRIGUEZ
SAIHT DAVID LUGO VIDAL**

Trabajo de Grado para optar el titulo de Administrador de Empresas

**Asesor
ADOLFREDO PEÑA CARRILLO**



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
COMITÉ DE EVALUACION DE PROYECTOS DE GRADO
CARTAGENA DE INDIAS D. T y C
JULIO DE 2014**

AGRADECIMIENTOS

“Profundamente agradecido con el Señor Jesucristo, quien es mi guía y mi maestro, mi amada esposa en la cual puedo encontrar una fuerte columna en la cual me puedo afirmar, a mis padres y abuelos quienes han sido mis más apoyos en esto y que han incido de forma directa en mi vida para luchar y sacarles adelante, a toda mi familia, por confiar en lo que puedo hacer por ustedes, y al profesor Adolfo Peña por su paciencia y dedicación para ayudarnos en el paso a paso para la construcción de este trabajo. Gracias totales por su acompañamiento incondicional”

Yefry Castro Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme dado la sabiduría para culminar mi carrera con éxito.

A mis padres por todo su apoyo.

A mi hermana mayor quien tanto me ha ayudado para conseguir mis metas.

A mis amigos y conocidos que hicieron que este logro fuera posible.

A nuestro asesor de tesis el profesor Adolfo Peña por sus asesorías y recomendaciones.

Saiht David Lugo Vidal

NOTA DE ACEPTACION

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

CONTENIDO

	PAG.
INTRODUCCION	1
0.1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	
1. 1. Descripción del Problema.....	2
1. 2. Formulación del Problema.....	3
1. 3. Justificación.....	3
1. 4. Objetivo General.....	5
1. 5. Objetivos Específicos.....	5
0.2. MARCO REFERENCIAL	
2. 1. Marco Referencial	6
2. 2. Marco Filosófico – Antropológico.....	6
2. 3. Marco teórico.....	7
2. 4. Marco conceptual.....	26
0.3. DISEÑO METODOLOGICO	
3. 1. Enfoque.....	29
3. 2. Tipo de Estudio o Investigación.....	30
3. 3. Población y Muestra	31
3. 3. 1. Población.....	31
3. 3. 2. Muestra.	34
3. 4. Métodos de Recolección de Información.....	35
3. 5. Operacionalización.....	36
0.4. ANALISIS DE RESULTADOS	
4.1. Información Sociodemográfica.....	38
4. 1. 1. Aspectos del Genero.....	38
4. 1. 2. Aspectos Etarios.....	39
4. 1. 3. Ubicación Geográfica.....	40
4. 2. Política Salarial.....	41
4. 3. Proceso de Vinculación.....	54
4. 4. Políticas de Promoción y Ascensos.....	72
4. 5. Capacitación y Desarrollo Profesional.....	83
4. 6. Crecimiento Personal.....	94

CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES	111
BIBLIOGRAFIA	
I. Textos base	113
II. Textos internet y/o motores de búsqueda.....	115

LISTADO DE GRAFICOS

Grafica 1. Tipos de Muestras.....	Pág.34
Grafica 2. Aspectos de Genero.....	Pág.39
Grafica 3. Aspectos Etarios.....	Pág.39
Grafica 4. Ubicación Geográfica.....	Pág.40
Grafica 5. ¿Cómo se siente con el sueldo que usted devenga, según sus funciones en el cargo que desempeña, con relación al sueldo de los demás cargos que están al mismo nivel que el suyo?.....	Pág.43
Grafica 6. ¿Cómo cree que se encuentra el nivel salarial de la organización donde usted labora, con respecto al nivel salarial de las demás organizaciones?.....	Pág.45
Grafica 7. ¿Considera usted que los planes de incentivos salariales implementados por la empresa donde usted labora, son lo suficientemente motivantes y atractivos para su recurso humano y para el personal externo que aspira vincularse con la organización?.	Pág.48
Grafica 8. ¿Cuántas organizaciones similares a la donde usted labora, cree que tienen mejores políticas salariales para el recurso humano del nivel operativo?..	Pág.49
Grafica 9. ¿Está usted de acuerdo en que su salario es una justa compensación de su trabajo?.....	Pág.50
Grafica 10. Si otra empresa u organización le ofreciera un puesto similar al que hoy desempeña con una remuneración un 10% superior. ¿Usted que haría?..	Pág.51
Grafica 11. ¿Qué factor(es) tuvo en cuenta al momento de vincularse con esta organización?.....	Pág.58
Grafica 12. ¿De los factores escogidos cual cumplió con sus expectativas y lo hacen permanecer motivado en su oficio?.....	Pág.62
Grafica 13. ¿Se encuentra usted de acuerdo con la proyección y visión de su organización a 5 años, con relación a sus proyecciones personales?.....	Pág.65
Grafica 14. Actualmente se siente usted protegido de los riesgos que puedan ocurrir al ejecutar sus labores diarias.....	Pág.68
Grafica 15. ¿Cómo le parecen las políticas de promoción y ascensos que maneja la organización en la que usted labora?.....	Pág.74
Grafica 16. ¿Lo han promovido o ascendido de cargo durante el tiempo que lleva laborando en la organización?.....	Pág.75
Grafica 17. Si lo ascendieran de cargo, o si ya lo hicieron. ¿Cuál sería o ha sido su respuesta para con la organización?.....	Pág.77
Grafica 18. ¿En la empresa en la que usted labora, con qué frecuencia relevan al personal de mayor antigüedad, con profesionales de la misma organización?.....	Pág.78
Grafica 19. ¿Considera usted que las organizaciones sociales y civiles en la actualidad están aplicando las políticas, planes y programas de promoción y ascensos correctos?.	Pág.80

Grafica 20. ¿Cree usted que la organización cuenta con los programas de capacitación necesarios y acordes con el desarrollo profesional de sus empleados en sus puestos de trabajo?.....	Pág.86
Grafica 21. ¿Con que regularidad su organización realiza procesos de capacitación, formación y actualización de conocimientos de su personal?.....	Pág. 88
Grafica 22. ¿Cómo les parece los espacios para la formación especializada (diplomados, especializaciones, maestrías, doctorados) que promueve su organización?..	Pág.89
Grafica 23. ¿Está de acuerdo con que las Organizaciones deben motivar a sus profesionales a desarrollar de nuevos conocimientos, por medio de trabajos de campo/investigación?.....	Pág.90
Grafica 24. ¿Cuáles es el grado de financiación e inversión de su organización para el desarrollo cognitivo y tecnológico de su recurso humano?.....	Pág.92
Grafica 25. Está usted de acuerdo con los valores morales que la empresa u organización promueve, en relación a lo que usted como profesional busca en una organización...Pág.98	
Grafica 26. Califique el grado de pertenencia que usted tiene por los valores corporativos de su organización.....	Pág.99
Grafica 27. Como se siente usted con los espacios que su organización le brinda para el desarrollo de grupos sociales.....	Pág.101
Grafica 28. Con que frecuencia su organización fomenta espacios de bienestar, socialización y esparcimiento para sus trabajadores.....	Pág.103
Grafica 29. En qué grado contribuye la empresa con el crecimiento personal y profesional de sus trabajadores.....	Pág.105
Grafica 30. ¿Cuáles son los beneficios que la organización le ofrece a usted como profesional para el trabajo de fortalecimiento en su núcleo familiar?.....	Pág.107

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Base de Datos de Organizaciones No Gubernamentales (Sin Ánimo de Lucro) en la ciudad de Cartagena de Indias - Marzo de 2013.....	Pág.31
Tabla 2. Categorías Descriptivas.....	Pág.36
Tabla 3. Aspectos evaluados de la Variable Política Salarial.....	Pág. 41
Tabla 4. Aspectos evaluados de la Variable Procesos de Vinculación.....	Pág. 56
Tabla 5. Aspectos evaluados de la Variable Política de Promoción y Ascensos...Pág.72	
Tabla 6. Aspectos evaluados de la Variable Capacitación y Desarrollo Profesional.Pág.85	
Tabla 7. Aspectos evaluados de la Variable crecimiento personal y social....	Pág.96

INTRODUCCION

Las expectativas de todo profesional al culminar cualquier carrera, son las de empezar a laborar y poner en práctica lo aprendido durante su etapa teórica en la universidad; pues este deseo no es ajeno para los profesionales que aspiran trabajar en organizaciones no gubernamentales u ONG`S como mejor se le conocen a este tipo de entidades; pero un profesional que se ha esforzado por 5 años o más para obtener su título como profesional y especializarse en algunos casos, tiene ciertos estándares para aplicar a una oferta laboral, así sea que la demanda de mano de obra en ese momento, sea baja, ya que por muy complicado que este conseguir un empleo estable, hay ciertos factores que influyen sobre su decisión final, pues tampoco van a regalar su trabajo después de haberse esforzado tanto para culminar sus estudios; por esto es que las organizaciones no gubernamentales y en general todas las organizaciones, deberían emplear un proceso eficaz de selección de personal, que implique una planeación previa y la aplicación de estrategias para la atracción del talento humano mejor calificado y con más competencias disponible en el mercado laboral, con la finalidad de atraer al personal idóneo para la funciones que se requieren en la organización.

Esto se logra mediante el trabajo mancomunado de dos de las más importantes áreas de cualquier empresa, que son el área de recursos humanos, encargada de la selección, capacitación y contratación del talento humano y la gerencia de sueldos y salarios, que es la encargada de evaluar y valorar los cargos de la organización, también crea una estructura salarial justa y equitativa de la que sale la remuneración que recibe cada trabajador; dependiendo del buen trabajo en equipo y la buena comunicación que tengan estas dos áreas, así va ser el éxito en la implementación de los planes de incentivos y de motivación, para atraer y retener a los profesionales de las organizaciones no gubernamentales de la ciudad de Cartagena de indias. Teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los profesionales disponibles en el mercado, estas organizaciones deben buscar la manera de cómo cubrir y cumplir con la mayoría de estas expectativas y necesidades, con el fin de que el grado de satisfacción del aspirante y empleado sea bastante alto, lo cual genera mayor compromiso con su trabajo, mejor desempeño reflejado en un mayor nivel productivo y fidelización reflejado en el bajo nivel de deserción en los puestos de trabajo.

Todo esto se hace con el objetivo principal de mejorar el funcionamiento general de las organizaciones no gubernamentales (ONG`S) de la ciudad de Cartagena de indias, en cada una de sus áreas, haciendo mayor énfasis en las impresiones de los profesionales del área operativa de dichas organizaciones y demostrando que con la implementación de políticas salariales eficientes, eficaces y efectivas, se puede conseguir un mayor desempeño del empleado al mantenerlo motivado con incentivos que enriquezcan su aspecto personal, profesional, social y familiar; y de esta manera comprobar que la gerencia de sueldos y salarios cumplen un rol preponderante en la atracción y retención de profesionales en las organizaciones.

0. 1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1. 1. Descripción del Problema

En la actualidad muchos de los profesionales de diferentes áreas desean encontrar oportunidades laborales o vacantes de empleo atractivas y llamativas para su desarrollo profesional, personal y social. Mientras que otros aspiran a que sus cargos actuales les brinden las herramientas necesarias para su permanencia en el puesto (cargo) asignado, generando una fidelización a la empresa u organización, asensos y además de estabilidad económica.

Regularmente se observa que muchos de los profesionales son inconsistentes y con poca permanencia a una organización, esto, debido a que son pocas las organizaciones que poseen herramientas o métodos para la retención y empoderamiento de sus profesionales en los diferentes, especialmente los cargos de nivel operativo. Se pueden identificar diferentes factores o situaciones que inciden de forma abrupta en la inconstancia de los profesionales en sus lugares de empleo; *Asignación salarial desigual*, falta de programas de salud ocupacional, rigidez en las relaciones interpersonales, directivos o coordinadores imponentes, la no existencia de programas para la recreación y el deporte, y una de las más comunes como la recarga laboral.

Según una encuesta realizada por la firma trabajando.com , el 38% de los trabajadores colombianos dura menos de un año en el mismo puesto, 33% mantiene su puesto entre uno y tres años y 15% entre tres y seis años, dejando en evidencia la fuerte inestabilidad laboral existente en el país.¹ Lo que entonces reafirma que las empresas del sector privado, las instituciones públicas y las organizaciones no poseen métodos o herramientas para retener a los profesionales dentro de sus filas. Esta alta rotación que se da en las empresas colombianas, está fuertemente relacionada con despidos, clima laboral negativo, poca remuneración y búsqueda de oportunidades en áreas relacionadas con su formación profesional.

También los académicos se han preocupado por proporcionar herramientas y técnicas para garantizar las mejores prácticas con el propósito de evitar la fuga de talentos. Investigaciones como la de Elangovan (2001) así lo ratifican: él analizó la relación entre la satisfacción y el compromiso en relación con el trabajo y el volumen de los negocios, como variables que intervienen en la retención.

Hayton, Allen y Scarpello (2004) estudiaron la satisfacción como una variable que permite analizar la gestión misma de la organización en relación con su capacidad para retener al personal.

Gifford *et al.* (2002), por su parte, analizaron las relaciones entre la cultura organizacional y la diversidad de trabajos relacionados, como variables de retención en los hospitales en EU. Cooil *et al.* (2009) profundizaron en la influencia que tiene el clima organizacional en la retención del personal en una empresa multinacional.

¹ Revista Gobierno, Artículo "Inestabilidad Laboral en Colombia".

Por su lado, Cavana, Boyd y Taylor (2007) examinaron los factores de retención en la armada de Nueva Zelanda a partir del uso de diagramas de causalidad circular (CLD's, por sus siglas en inglés) y Caringi *et al.* (2008) propusieron un sistema e intervención integral para evitar la rotación en una institución pública de bienestar infantil.²

Entonces, para el desarrollo de este trabajo de investigación, se tomara como objeto de estudio los profesionales de nivel operativo de las Fundaciones u Organizaciones no Gubernamentales del Área de Restablecimiento de los Derechos de la Niñez y la Familia, entendiendo, como se menciona anteriormente que no son solo las ONG's las que presentan esta situación, si no la gran mayoría de empresas de los distintos sectores económicos (agropecuario, industrial y de servicios), y políticos de Colombia. Para el caso de las organizaciones no gubernamentales encontramos situaciones como, la incorporación de un profesional para un cargo, y pasados 6 o 12 meses, ese mismo profesional asignado renuncia, o en ocasiones simplemente se vincula a otra ONG o Instituciones Gubernamentales, con nuevas responsabilidades, y con una asignación salarial igual o mejor a la que poseía en su antiguo cargo.

Entonces es allí donde la Gerencia de sueldos y salarios entra a jugar un papel vital en este proceso de enganche o retención del personal en las organizaciones, ya que si existen sistemas retributivos reales, eficientes y en condiciones de equidad, se garantizaría por lo menos un mayor compromiso con consecución de los objetivos y la misión de la organización.

Las secuelas de esta inestabilidad en la organizaciones no gubernamentales y la no existencia de programas para la atracción y retención de los profesionales repercuten en el servicio prestado a la población (Clientes) o comunidades beneficiarias de estos programas, también en la estructura y misión de la misma organización y el funcionamiento de la misma, y porque no, en el desarrollo integral de los mismos profesionales.

1. 2. Formulación del Problema

¿Cuál es el rol que cumple la Gerencia de Sueldos y Salarios en la atracción y retención de los profesionales en las organizaciones no gubernamentales de la ciudad de Cartagena?

1. 3. Justificación

El desarrollo de este proyecto enfocado en la atracción y retención de los profesionales en las empresas u organizaciones sociales, es de vital importancia para nosotros como investigadores y/o profesionales del área de ciencias económicas, específicamente en el campo de la administración de empresas, porque nos permitirá reflexionar y redescubrir los diferentes factores de interés del talento humano en el nivel operativo en las empresas y especialmente en las organizaciones no gubernamentales, además de comprender y analizar como la gerencia de sueldos y salarios como factor dominante, juega un papel de vital trascendental para la permanencia del recurso humano en la organización. Por otra parte conocer, que no solo basta con el establecimiento de sueldos y salarios altos, sino más bien como, una serie de factores pueden generar un ambiente laboral

² Estrategias de Retención del Personal, Diego René Gonzales Miranda. EAFIT - 2009

agradable, y acorde con el interés de cada uno de los profesionales en sus áreas de trabajo.

Por lo tanto, retener a los empleados es un requisito esencial para la sostenibilidad de cualquier organización. El pago de salarios competitivos, la flexibilidad, la promoción de la longevidad, el respeto por los empleados y profesionales, la comunicación asertiva, y el pago de gratificaciones para retener a empleados son algunas de las variables a tener en cuenta por la administración moderna en el manejo del talento humano.

Los resultados de esta investigación les permitirá a las Organizaciones no Gubernamentales, como empresas objeto de estudio en la ciudad, entender que primeramente la gerencia de sueldos y salarios es uno de los factores determinantes en la atracción y retención de los profesionales en sus filas, además de otros factores que afianzan la relación empleador – empleado, pero además el idear nuestras estrategias y mecanismos para la asignación efectiva de políticas salariales, promoción y ascensos, y procesos de vinculación y desarrollo formativo.

Por lo cual la academia y el área de las ciencias económicas y administrativas como actor clave en el desarrollo profesional del recurso humano, también será una de las beneficiarias en el desarrollo de la investigación, ya que desde el aula se podrían desarrollar nuevas cátedras y metodologías educativas en las cuales se les pueda inculcar al estudiante o profesional en potencia la importancia de desarrollar modelos para la gerencia de sueldos y salarios enfocados de acuerdo a las tareas, funciones, roles y cargos de los profesionales en el ejercicio de sus laborales, permitiendo la permanencia del mismo en la organización. Además conocer los intereses y perfiles de los distintos profesionales del nivel operativo en las organizaciones no gubernamentales (ONG).

Entonces, se hace necesario el desarrollo de proyectos investigativos encaminados a la generación de estrategias para la atracción y permanencia de los profesionales en las organizaciones. Otros autores expresan que el factor determinante del éxito empresarial ya no es la capital ni los activos de las empresas- todos coinciden que es el talento humano.

El desarrollo de este proyecto investigativo, además abarca un análisis completo de las percepciones de los profesionales frente elementos que poseen las empresas y organizaciones para la permanencia y empoderamiento de los empleados en su cargos. Conjuntamente busca conocer desde la óptica de la organización, cuales son o deben ser las estrategias a implementar en la gestión del talento humano, especialmente en el aspecto de la permanencia.

Joaquín Rodríguez en su Libro “Administración Moderna de Personal” plantea que en el trabajo de un empleado intervienen cuatro elementos, que rara vez se cumplen al 100%, pero que la falta de equilibrio de estos elementos constituye una de las causales para el despilfarro en las organizaciones, y la deserción de los profesionales a otras organizaciones. En resumen, los *intereses*, las *capacidades*, las *oportunidades*, y la *personalidad* del empleado condicionan de manera determinante la forma en que responderá en el ámbito laboral.

La pertinencia y relevancia de este proceso investigativo, para las organizaciones modernas será vital en la identificación de elementos de atracción, y analizar los métodos, estrategias y planes para la permanencia del profesional en la organizaciones. Pero aun más importante, el analizar la

incidencia de los sueldos y salarios en la atracción y retención de los profesionales en las Organizaciones No Gubernamentales de la ciudad de Cartagena.

1. 4. Objetivo General

Analizar el rol de la gerencia de sueldos y salarios en la atracción y retención de los profesionales de las organizaciones no gubernamentales de la ciudad de Cartagena de Indias.

1. 5. Objetivos Específicos

- ✚ Determinar la relevancia de los sueldos y salarios a través de la aplicación de políticas salariales, como factor determinante y motivacional para la atracción y retención de los profesionales en las ONG's de la ciudad de Cartagena.
- ✚ Identificar que otros factores determinantes inciden en los procesos de vinculación para la atracción y retención de los profesionales en las ONG's de la ciudad de Cartagena.
- ✚ Analizar el impacto de la aplicación de políticas de promoción y ascensos en las ONG's de la ciudad de Cartagena de Indias.
- ✚ Conocer los procesos de capacitación y desarrollo profesional en las ONG's, y su notabilidad en la retención del talento humano en la organización.
- ✚ Justificar de que manera una buena retribución salarial influye directamente sobre el crecimiento personal y social del recurso humano de las ONG's de la ciudad de Cartagena.

0. 2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco Referencial

La presente investigación tiene como fundamento el estudio de los sueldos y salarios y su rol en la retención y atracción de los profesionales de las ONG's de Cartagena; por lo tanto se hace necesario precisar, que teoría de los salarios es la más acertada para el desarrollo de este tema. Luego de una minuciosa búsqueda y teniendo en cuenta el planteamiento del problema y los objetivos de nuestro proyecto se llegó a la conclusión de que esta investigación se realizara bajo el enfoque de la teoría del salario justo propuesta por el filósofo italiano santo Tomas de Aquino en la que define el salario justo como aquella remuneración que le permite al receptor llevar una vida adecuada a su posición social.

Santo tomas de Aquino tiene muy en cuenta la importancia de las consideraciones de orden ético y moral en las organizaciones, por eso es que a pesar de que en su teoría no refleja cual debería ser el valor real de los salarios, sino el nivel salarial de los trabajadores, nos identificamos con su propuesta porque es precisamente un poco de ética y justicia, lo que necesitan incorporar las empresas hoy en día al momento de la asignación salarial de algún trabajador, esto con el fin de atraer y retener el recurso humano de calidad; ya que solo se acostumbran a pagar lo estrictamente necesario para la subsistencia y no lo que corresponde a la preparación profesional del perfil ocupacional del trabajador y la condición social que este debería tener de acuerdo a dicho perfil.

También tenemos en cuenta la teoría de Karl Marx que en relación con los salarios encontró cosas interesantes, que plasmó en El Capital, uno de sus escritos más reconocidos; por ejemplo, lo que el patrono le paga al obrero por su actividad o servicio, no es realmente el valor del trabajo, sino el valor de su fuerza de trabajo. Además halló que la jornada laboral se divide en dos partes; la primera la llamó tiempo necesario de trabajo, donde únicamente se cubren los costos de producción y el obrero obtiene apenas los bienes y servicios necesarios para subsistir. A la segunda la llamó valor adicional, en ésta el capitalista hace sus utilidades, porque esta parte del trabajo no le es retribuida al obrero. El valor de ese trabajo no remunerado es lo que constituye la plusvalía.

2. 2. Marco Filosófico – Antropológico

Partiendo del problema de esta investigación y de las distintas situaciones que inciden en la inestabilidad laboral de los profesionales en las ONG's de la ciudad de Cartagena, este proyecto investigativo tiene como finalidad identificar todos aquellos factores salariales que de una manera u otra no permiten el desarrollo profesional y personal del trabajador, ya que la justa remuneración por

la labor desempeñada en un puesto de trabajo, constituye una parte fundamental en el crecimiento integral del ser humano a nivel social, familiar y personal.

A través de los años diversas escuelas de investigación han estudiado la conducta social del trabajador en el entorno laboral y han llegado a la conclusión de que lo que mueve o motiva a la persona a trabajar y ser productiva no es solo el hecho de obtener mayores ganancias para subsistir, sino, la oportunidad de realizarse como ser humano de manera integral, a nivel social, profesional y personal; de ser reconocido y aceptado en un entorno de amistad y de apoyo grupal, bajo condiciones laborales optimas que le garanticen una satisfacción plena de sus necesidades más relevantes.

Unos de estos estudios fue el del ingeniero y economista norteamericano F. W. Taylor y sus seguidores que hicieron estudios que centraron las bases científicas para el desarrollo interior de la organización científica del trabajo. Según Taylor, el único motivo que implicaba al hombre a trabajar es el afán de lograr mayores ganancias. No tenía en cuenta las actitudes, ni los motivos superiores y sociales de la actividad laboral. Aún cuando la implantación del sistema ideado por Taylor, trajo aumentos iniciales en la productividad, dio lugar a que se presentaran fenómenos de ausentismo y fluctuación laboral.

La Escuela de las Relaciones Humanas fue una de las grandes escuelas que tuvo en su centro el estudio de los sentimientos, emociones y a los problemas personales de cada trabajador. El surgimiento de esta escuela coincide con los inicios de los experimentos de Elton Mayo (1880 -1949) el cual comenzó una investigación en la Western Electric Company, él planteaba que existía una relación entre el aumento de la producción y la mayor satisfacción de los trabajadores, a través de estos estudios se dieron cuenta que los directivos debían prestar mayor atención a los factores sociales y personales, así como, a la satisfacción de necesidades de amistad, reconocimiento y apoyo grupal.

2. 3. Marco teórico

Antes de entrar a hablar del origen de los sueldos y los salarios, de las políticas de promoción y ascensos del personal dentro de la empresa, de los incentivos motivacionales y de las inconformidades a nivel salarial y de desarrollo profesional y personal dentro de las organizaciones y las repercusiones que estos factores tienen en la capacidad productiva de los trabajadores; es preciso entrar a indagar varios aspectos de la historia; el primero, la comunidad primitiva, el segundo la esclavitud, el tercero el feudalismo, el cuarto el artesanado, el quinto la revolución Industrial originada en Inglaterra y Francia, en donde empiezan los salarios, con la creación de empresas de industrias, después de dejar de ser artesanos al ser vicio del señor feudal y vender su fuerza de

trabajo en una mina, o una industria de hilados y el quinto la segunda revolución industrial que se dio después de terminar la primera guerra mundial ,los antecedentes históricos de los conflictos labores en diferentes países que dieron origen a los diferentes movimientos sociales que defendían los derechos de los trabajadores.

Gerencia de Sueldos y Salarios

La administración de sueldos y salarios es la parte de la organización encargada de aplicar un conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener una estructura salarial equitativa en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Esta estructura salarial para que sea justa y equitativa debe guardar relación con 2 aspectos:

- Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, con el fin de buscar el equilibrio interno de estos salarios, a través de la descripción y análisis de cargos para de esta manera obtener, una evaluación y clasificación más detallada de los mismos.
- Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas, buscando el equilibrio externo de estos con respecto a la competencia, y esto se logra con información obtenida de la investigación de salarios.³

Objetivos de la administración de sueldos y salarios

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa.
- Recompensar a cada empleado adecuadamente por su empeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la rotación del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.
- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
- Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.
- Facilitar el proceso de la planilla.

Importancia de la administración de sueldos y salarios

De una buena administración de sueldos y salarios dependen muchos factores determinantes para el buen funcionamiento de la organización a nivel de intereses, como: la actitud, la cooperación del

³ Administración de sueldos, salarios y remuneraciones. - http://www.quality-consultant.com/libros/libro_0051.htm

personal y aun el estado de las relaciones obrero – patronales; ya que por un lado están los intereses de los trabajadores y por otro están los de la compañía.

Por eso es necesario un equilibrio entre una buena retribución salarial y las posibilidades de la empresa, dentro del margen de costos para pagar dichos salarios, por esto es importante la administración de sueldos y salarios, ya que a través de diferentes métodos define una estructura salarial justa y equitativa, que no afecte los intereses de ninguna de las dos partes.

Análisis Histórico de los Salarios

La comunidad primitiva

En la comunidad primitiva aparece el trabajo cuando nuestros antepasados empezaron en la creación de instrumentos de caza, ya que con el pasar de los tiempos fueron perfeccionándolos hasta el punto de convertirse en herramientas de metal, que le permitieron transformarse en sedentario y realizar los trabajos agrícolas relajándolos de forma progresiva y más productiva.

La primera participación del trabajo fue la separación de las tribus de pastores de las de los agricultores. La segunda participación del trabajo fue la multiplicación de oficios que se derivaron de la agricultura.

La forma de negociación que se utilizó en la comunidad era el intercambio o trueque donde cambiaban sus bienes por otros en cual todos quedaban conformes con el cambio luego apareció el dinero; luego fueron apareciendo las familias aristocráticas, y al mismo tiempo en las más ricas. Así la comunidad fue cayendo gradualmente bajo la dependencia de una minoría de ricos y aristócratas.⁴

El esclavismo

La comunidad esclavista aparece y se desarrolla la propiedad privada de los medios de producción donde la propiedad se da sobre el producto total y sobre el propio productor; Esta apropiación de los medios de producción permite la explotación del hombre por el hombre y el aumento de la producción y productividad.

El progreso de los oficios y del intercambio de mercancías condujo, al despuntar el régimen esclavista, a la creación de ciudades. En la ciudad surgieron los mercaderes, gente dedicada no a producir, sino a cambiar los productos. Esta fue la tercera participación del trabajo.

⁴ Historia de los salarios, por Oscar Gomez Bravo.

<http://bdigital.eafit.edu.co/ARTICULO/HRU0940030006196705/00606.pdf>

A los esclavos sólo se les suministraba en especie la mínima cantidad de recursos para su sustento. Esa fue la retribución por su trabajo, y no les era permitido tener hijos en edad no productiva, puesto que ello constituía una carga para los esclavistas.

El feudalismo

Está íntimamente relacionado con el fin del sistema esclavista y se consideran al feudalismo una síntesis del sistema esclavista y del germánico. Creen que el esclavismo pervivió hasta el siglo X y que el paso al feudalismo fue una ruptura con el pasado.

La sociedad feudal estaba formada por tres clases: los clérigos, los guerreros y los trabajadores, éstos últimos al servicio de los primeros. El siervo a diferencia del esclavo no pertenecía a su señor, pero estaba ligado a la tierra de éste sin poder abandonarla. De la tierra el siervo tenía garantizada la posesión hereditaria, reservándose al señor el dominio absoluto sobre los latifundios.

El artesanado

Con relación a los siervos, el artesanado o trabajador independiente se caracteriza por ser libre, laborar con utensilios de su propiedad y en su propio taller; realizar él mismo la función de mercadeo de sus productos, ser su propio patrón. El artesano hace, vende sus productos y percibe las utilidades que arroja el desempeño de su actividad, las cuales le permiten satisfacer las necesidades suyas y las de los miembros de su familia, quienes en la mayoría de las veces, hacen parte de la unidad productiva.

Con los productos del artesanado fue desarrollándose cada vez más la producción mercantil. Se multiplicaron los oficios en las ciudades, y los frutos de la economía de los campesinos se vieron atraídos cada vez más por el intercambio.

La revolución industrial

Es el proceso de evolución que conduce a una sociedad desde una economía agrícola tradicional hasta otra caracterizada por procesos de producción mecanizados para fabricar bienes a gran escala.

A esa cantidad de dinero que el trabajador percibe por prestar un servicio o realizar un trabajo se le ha llamado salario. La práctica artesanal reveló que no todos los individuos poseen las mismas capacidades y habilidades para el desempeño de las labores, lo que permitió, por una parte, descomponer el trabajo en labores con diversos grados de complejidad y, por consiguiente, remunerar en distinta proporción a los trabajadores, y por otra, desarrollar técnicas para la administración de sueldos y salarios.

Segunda revolución industrial

Se ha dado el nombre de segunda revolución industrial, al periodo inmediatamente posterior a la finalización de la primera guerra mundial, cuando en Estados Unidos y en Europa Occidental comienzan a tomar forma nuevos conceptos sobre administración científica, con miras a elevar el nivel de vida de los pueblos, mediante una mejor explotación de los recursos naturales y humanos. La estabilización del empleo y un mejor “pago de salarios” constituyen la norma de esta época, de la cual es el magnate Henry Ford, uno de sus más entusiastas seguidores.

Con el advenimiento de la “segunda revolución industrial”, las técnicas de administración de salarios sufrieron profundas transformaciones que aun continúan en el presente siglo. Los sistemas de incentivos con sus notables variaciones; la implantación de normas más simples y más humanas en un salario fijo; la participación del trabajador tanto en la dirección de la empresa como en las utilidades de la misma; y tantas otras innovaciones que se han aplicado y se aplican en la actualidad en distintas regiones del planeta, no tienen otra finalidad que la de lograr el equilibrio necesario entre el capital y trabajo, y evitar de esta manera los continuos conflictos socio-económicos que son comunes en los pueblos en donde existe atraso educacional y económico por la inadecuada explotación de sus recursos naturales.⁵

Trascendencia de los antecedentes históricos de los salarios

Todos estos sucesos históricos que marcaron el desarrollo de la administración de salarios que conocemos hoy en día, han sido de gran trascendencia ya que desde la comunidad primitiva con la aparición del trabajo y el respectivo pago por el (que no era más que los bienes, producto de la caza y de la agricultura) ;se reflejo el continuo desarrollo del hombre a nivel de remuneración por su trabajo y luego con la aparición del dinero nace el artesanado en el que el artesano percibía las utilidades que dejaba el desempeño de su actividad.

En la revolución industrial surge el salario y la diversificación de las labores con el desarrollo de la industria, por lo que se hizo necesario desarrollar nuevas técnicas de administración de salarios, para asignar el tipo de remuneración que correspondía a cada cargo dependiendo a su complejidad, y desde ese instante empezamos a ver técnicas ya conocidas y practicadas en la actualidad como los son la evaluación de cargos, la descripción de cargos, la evaluación de desempeño, la estructura salarial y la asignación salarial por cargo y por ultimo ya en la segunda revolución industrial vemos aspectos a nivel salarial ya más modernos como las políticas de incentivos, una remuneración fija y un poco más justa dependiendo de la responsabilidad del cargo, los sindicatos y la participación del trabajador en la dirección de la empresa y las utilidades que esta genera; todo esto contribuyo a que

⁵ Historia de los salarios, por Oscar Gómez Bravo. <http://bdigital.eafit.edu.co/ARTICULO/HRU0940030006196705/00606.pdf>

la administración de sueldos y salarios de hoy en día, contara con las herramientas necesarias para lograr ese equilibrio de intereses entre empresa y trabajador, que toda organización debe conseguir para lograr un ambiente laboral propicio en el que su recurso humano se sienta satisfecho y motivado para conseguir los objetivos empresariales propuestos.

Teoría de los Salarios

Teoría de los ingresos, la planteó Adam Smith en su obra la riqueza de las naciones en 1776, en ella considera los salarios dependientes de la riqueza. Considera que la demanda de mano de obra, esto es, la mayor ocupación de trabajadores, aumenta en la medida en que los patronos o empleadores obtienen aumentos en sus ingresos. Para Smith sin embargo, el factor más importante de la elevación de los salarios no lo constituye la cuantía de la riqueza nacional, sino el continuo aumento de esa riqueza.

La **teoría de subsistencia**, expuesta por David Ricardo en sus Principios de Economía Política y Tributación (1817), indicaba que el salario estaba determinado por el consumo necesario para que la clase trabajadora pudiese subsistir. Esta teoría surgió del mercantilismo. Donde se defendía que los salarios se determinaban a partir del coste de subsistencia y procreación de los trabajadores, y los sueldos no debían ser diferentes a este coste. Si los salarios caían por debajo de este coste la clase trabajadora no podría reproducirse; por lo contrario, superaban este nivel mínimo la clase trabajadora se reproduciría por encima de las necesidades de mano de obra en lo que se produciría una exceso que sometería los salarios hasta los niveles de subsistencia.

En relación con la **teoría de los salarios** de Marx se plasmó en El Capital; por ejemplo, lo que el dueño le paga al trabajador por su actividad o servicio, no es realmente el valor del trabajo, sino el valor de su fuerza de trabajo. También halló que la jornada laboral se divide en dos partes; la primera la llamó tiempo necesario de trabajo, donde se cubren los costos de producción y el obrero obtiene apenas los bienes necesarios. A la segunda la llamó valor adicional, donde el capitalista hace sus utilidades, porque no le es retribuida al obrero. El valor de ese trabajo no remunerado es lo que constituye la plusvalía.

Esta teoría fue expuesta por el economista inglés John Stuart Mill que protegía la denominada **teoría del fondo de salarios** para explicar la forma en que la demanda de trabajo, definida como la cantidad de dinero que los empresarios están dispuestos a pagar para contratar a trabajadores, donde se determina el nivel salarial.

La teoría parte de la hipótesis de que todos los salarios se pagan por la acumulación de capital, y que el salario se obtiene dividiendo el residuo entre todos los trabajadores. Los aumentos salariales de algunos trabajadores se volverán en disminuciones salariales de otros. Sólo se podrá aumentar el salario aumentando el fondo de salarios.

La teoría del fondo de salarios fue sustituida por la **teoría de la productividad** marginal, que intenta en esencia determinar la influencia de la oferta y demanda de trabajo. Donde se sostenían que los salarios tienden a estabilizarse en torno a un punto de equilibrio donde el empresario obtiene beneficios al contratar al último trabajador que busca empleo a ese nivel de sueldos; este sería el trabajador marginal.

La teoría del poder de negociación es la teoría que surge en el siglo XX cuando aparecen los sindicatos. Esta teoría los considera como un monopolista de la fuerza del trabajo. Según esta teoría, el sindicato quiere pactar un determinado nivel salarial si el costo de pactar dividido por el costo de no pactar y multiplicado por una función de evaluación de riesgo, descontando una estimación de la voluntad de resistir del empresario, es igual a cero. Por tanto, se pacta un salario en que la utilidad para las dos partes es igual al riesgo o coste de la lucha por conseguir este salario, y no aceptar un pacto más desfavorable, por tanto se consigue un acuerdo cuando esto tiene solución.⁶

Según esta teoría, cuando se agotan las negociaciones es cuando comienza a funcionar el sistema, ya que en las negociaciones es donde predomina este poder de negociación. En esta teoría se indica que la negociación colectiva que no se contemplaba en la teoría clásica sustituye a la mano invisible, ya que lo que prevalece en esos momentos es el poder de negociación tanto de los empresarios como de los sindicatos en el mercado laboral. Es muy importante tener en cuenta que en esta teoría se destaca la racionalidad de la negociación de acuerdos como la mejor forma de lograr el equilibrio en el mercado.

La teoría del salario del equilibrio. Esta teoría adquiere más importancia en el campo del liberalismo económico, en que el trabajo era considerado como una mercancía, ya que su valor se estimaba siendo considerado a compra o venta según un precio prefijado en función de la oferta y la demanda. Esto es muy sencillo de explicar, ya que depende de la oferta y demanda de la mano de obra, si el número de trabajadores disponibles es superior a los necesarios el precio de contratación baja, en caso de que el número de trabajadores disponibles es inferior a la demanda el precio de contratación es más alto e incide en sueldos más altos. La clase obrera se encuentra muy

⁶ Compensación y salarios. - <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/salario.htm>

descompensada con esta teoría, ya que no hay salarios mínimos ni protecciones sociales, su sueldo dependía del número de trabajadores disponibles y sólo de ello.

Uno de los teóricos que encontramos en esta teoría es Samuelson, que indica que el equilibrio se encuentra en la intersección de las curvas de la oferta y demanda, haciendo que los salarios no sean fijados por los empresarios “o patronos” sino que es la amplitud de la oferta y demanda la que fija este salario, teniendo en cuenta que esta teoría se basa en un equilibrio perfectamente competitivo.⁷

Analizando cada una de las teorías de los salarios encontramos que ninguna explica claramente ni de manera completa todos los factores que influyen en la asignación de los salarios, ya que no es algo que dependa de un solo factor sino que es la conjugación de muchos factores que por lo general son cambiantes. Por esto es que esta investigación se rige por la teoría del salario justo de santo Tomas de Aquino (antes mencionada en nuestro marco referencial), que aunque carece de muchos argumentos cuantitativos, se rige por un fundamento cualitativo que para nosotros debería ser la base para la asignación salarial de un trabajador claro está sin dejar de lado, los demás factores y técnicas de asignación salarial y la preparación y competencia que este debe tener para desempeñar dicho cargo y alcanzar los resultados que la empresa espera conseguir con su contratación.

Concepto de sueldo y salario

En un sentido extendido, aplicable tanto a sueldo como a salario, puede definirse como: “toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo”. Más concisamente: “la remuneración por una actividad productiva”. El salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario. El sueldo se paga por mes o quincena. El salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller. El sueldo a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

Clasificación de los salarios

- ✓ **Salario en dinero:** Es aquel que se paga en unidades monetarias del medio donde se trabaje.
- ✓ **Salario en especie:** Es aquel que se paga con productos o servicios de la empresa o con servicios que la empresa pueda prestar.
- ✓ **Salario Nominal:** Es aquel que se pacta con el trabajador mediante el proceso contractual. En otras palabras es el volumen de dinero asignado con contrato individual por el cargo ocupado
- ✓ **Salario Real:** Es lo que el trabajador está recibiendo realmente, en función al costo de vida. Una cosa es el salario que se pacta, el nominal, y otra bien distinta es la capacidad de compra que dicho salario puede proporcionar al trabajador.

⁷ Compensación y salarios. - <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/salario.htm>

- ✓ **Salario a destajo:** Es aquel que se paga por las unidades producidas.
- ✓ **Salario básico:** De acuerdo a su valor relativo dentro de la organización.
- ✓ **Salario Mixto:** Es aquel en que una parte se paga en dinero y otra en especie.
- ✓ **Salario por tiempo:** Es el asignado al trabajador para un límite de tiempo determinado.
- ✓ **Salario por obra:** Es aquel que se asigna por el trabajo mismo (obra), de acuerdo con las condiciones determinadas.
- ✓ **Salario mínimo legal:** Es aquel que el gobierno fija por decreto, por lo regular cada año. Con ese monto determinado el gobierno estima que una persona garantiza normalmente su subsistencia en el medio. Según el código laboral (ART 249º): será suficiente para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador consistente en: alimentación, Habitación, Vestuario, Transporte, Previsión, Cultura y recreaciones honestas.
- ✓ **Salario Individual:** Es el que basta para satisfacer las necesidades del trabajador.
- ✓ **Salario Familiar:** Es el que requiere la sustentación de la familia del trabajador.
- ✓ **Salario Máximo:** Es el salario más alto que permite a las empresas a una producción costeable.
- ✓ **Salario Personal:** Es el que produce quien sustenta la familia.
- ✓ **Salario Colectivo:** Es el que se produce entre varios miembros de la familia que sin grave daño puedan colaborar a sostenerla, como por ejemplo: la madre, el padre y los hermanos mayores de 16 años.
- ✓ **Salario de Equipo:** Es el que se paga en bloque a un grupo de trabajo, quedando a criterio de este equipo la distribución de los salarios entre sí.⁸

Importancia de los Salarios

El salario para las personas

Los salarios representan una de las complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable (el dinero), el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

El trabajo es considerado un medio para alcanzar un objetivo intermedio, que es el salario. Con el salario, muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo. El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.

⁸ Administración de sueldos y salarios. Capítulo II. -

http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_externos/Administracion_informatica_de_recursos_humanos_Ramo_E_Enriquez_Gonzalez/AIR2_SUELDOS.html

El salario para las organizaciones

Para las organizaciones los salarios son a la vez un costo y una inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción (el trabajo) como un intento por conseguir un retorno mayor.

La participación de los salarios en el valor del producto depende de la actividad económica de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción, menor será la participación de los salarios en los costos de producción. Los salarios siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado.

Teniendo en cuenta que el salario para las personas es tan importante y que por ello se esfuerzan y emplean gran parte de su vida para conseguirlo de manera diaria para su sustento; de igual manera el salario para las empresas representa un costo y una inversión a la vez, por lo que para ambos es una relación de costo-beneficio que le permite obtener una retribución o utilidad según sea el caso.

Partiendo de esta idea si una empresa por cada inversión que ha realizado por periodo de producción a tenido un aumento considerable de sus utilidades; ahora no sería justo que así como la empresa gano dividendos en sus operaciones comerciales, los trabajadores que con su esfuerzo ayudaron a conseguir dichas utilidades y cuyo salario representa su patrón de vida y su poder adquisitivo para mejorar su nivel de vida, también recibieran algún tipo de incentivo salarial por encima de su salario básico o mínimo, por su desempeño laboral eficiente; si esto sucediera existiría mayor satisfacción y motivación para realizar las actividades laborales y habría mayor desarrollo empresarial y profesional.

Los salarios bajos en las organizaciones, son motivo de baja productividad, baja eficiencia y eficacia en los procesos y constante rotación de personal, debido a que los trabajadores además de verse en la necesidad de cumplir todas sus obligaciones por una remuneración muy baja, en algunos casos tienen que soportar exigencias demás y malos tratos por parte de sus jefes, esto provoca que hagan sus actividades laborales de mala manera, que su desempeño sea malo y que su rendimiento baje, terminando en su renuncia prematura al cargo y ocasionando un nuevo proceso de contratación para cubrir ese puesto.

Atracción y Retención del Recurso Humano en las Organizaciones

El papel del gerente de recursos humanos está evolucionando con los cambios en el entorno competitivo y la comprensión de que Gestión de Recursos Humanos debe desempeñar un papel más estratégico en el éxito de una organización.

Las organizaciones que no ponen su énfasis en la atracción y retención de talentos pueden encontrarse en graves consecuencias, ya que sus competidores pueden ser ellos jugando mejor que

en el empleo estratégico de sus recursos humanos. Con el aumento de la competencia, a nivel local o global, las organizaciones deben ser más adaptables, elástico, ágil y centrada en el cliente para tener éxito. Y dentro de este cambio en el ambiente, el profesional de recursos humanos debe evolucionar para convertirse en un socio estratégico, un patrocinador empleado o abogado, y un mentor de cambio dentro de la organización.

Con el fin de tener éxito, recursos humanos debe ser una función de negocio impulsado con un conocimiento profundo de la visión global de la organización y ser capaz de influir en las decisiones y políticas clave. En general, el enfoque del Gerente de Recursos Humanos de hoy es sobre la retención de personal y desarrollo estratégico talentos. Profesionales de recursos humanos serán los entrenadores, consejeros, mentores, y los planificadores de sucesión para ayudar a motivar a los miembros de la organización y de su fidelidad. El gerente de Recursos Humanos también promoverá y luchara por los valores, la ética, las creencias y la espiritualidad dentro de sus organizaciones, especialmente en la gestión de la diversidad en el trabajo.

Un gerente de recursos humanos se destacará por cumplir con los retos de la diversidad en un lugar de trabajo, la forma de motivar a los empleados a través de la distribución de los beneficios y el sistema de información para ejecutivos a través de una adecuada planificación, organización, dirección y control de sus recursos humanos diversidad en el trabajo, de acuerdo con Thomas (1992), las dimensiones de la diversidad en el trabajo incluyen, pero no están limitados a: la edad, la etnia, ascendencia, sexo, habilidades / cualidades físicas, la raza, la orientación sexual, antecedentes educativos, la ubicación geográfica, ingresos, estado civil, experiencia militar, las creencias religiosas, estado parental, y la experiencia laboral.

Los retos de la diversidad en el trabajo El éxito futuro de cualquier organización dependen de la capacidad de gestionar un cuerpo diverso del talento que pueda traer ideas innovadoras, perspectivas y puntos de vista a su trabajo. El reto y la problemática de la diversidad en el trabajo pueden convertirse en un activo estratégico de la organización si la organización es capaz de sacar provecho de este crisol de diversos talentos. Con la mezcla de talentos de diversas culturas, sexos, edades y estilos de vida, una organización puede responder a las oportunidades de negocio más rápidamente y de forma creativa, especialmente en el ámbito mundial (Cox, 1993), que debe ser uno de los objetivos de la organización a ser importantes alcanzado.

Más importante aún, si el ambiente organizacional no es compatible con la diversidad en general, se corre el riesgo de perder el talento de los competidores. Esto es especialmente cierto para las empresas multinacionales (EMN) que tienen operaciones a nivel mundial y emplean a personas de diferentes países, los fondos éticos y culturales. Así, un gerente de recursos humanos tiene que ser consciente y puede emplear un "Think Global, Act Local" enfoque en la mayoría de las circunstancias. El reto de la diversidad en el trabajo es también frecuente entre las Pequeñas.

Medianas Empresas de Singapur (PYME). Con una población de sólo cuatro millones de personas y de la nación se esfuerzan hacia la alta tecnología y la economía del conocimiento, talentos extranjeros son atraídos a compartir sus conocimientos en estas áreas.

Por lo tanto, muchos gerentes de recursos humanos locales tienen que someterse cultural de la formación en gestión de recursos humanos para promover sus habilidades para motivar a un grupo de profesionales que están altamente cualificados pero culturalmente diversa. Además, el profesional de recursos humanos debe asegurar a los profesionales locales que estos talentos extranjeros no son una amenaza para su promoción profesional (Toh, 1993). En muchos aspectos, la eficacia de la gestión de la diversidad lugar de trabajo depende del equilibrio hábil de la gerente de Recursos Humanos.

Una de las razones principales para la gestión ineficaz diversidad en el trabajo es la predisposición de los empleados encasillar, colocándolos en un silo diferente en función de su perfil de diversidad (Thomas, 1992). En el mundo real, la diversidad no puede ser fácilmente categorizada y las organizaciones que responden a la complejidad humana mediante el aprovechamiento de los talentos de una amplia mano de obra será la más eficaz en el crecimiento de sus negocios y su base de clientes.

La gestión de la diversidad lugar de trabajo Con el fin de gestionar de forma eficaz diversidad lugar de trabajo, Cox (1993) sugiere que un Gerente de Recursos Humanos tiene que cambiar de una visión etnocéntrica ("nuestro camino es el mejor camino") a una perspectiva culturalmente relativo ("vamos a tomar lo mejor de una variedad de formas"). Este cambio en la filosofía tiene que estar arraigado en el marco de gestión de la Gerente de Recursos Humanos en su / su planificación, organización, dirección y control de los recursos de la organización.⁹

El activo más importante de las organizaciones es su recurso humano ya que sin él no podría llevar a cabo sus procesos de operacionalización o en pocas palabras no podría funcionar; ahora teniendo en cuenta esto se hace estrictamente necesario que las empresas busquen las maneras de retener el talento humano que ya tienen y con el cual vienen trabajando de la mejor manera para conseguir los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta la visión y la misión de la empresa; por eso es que la gerencia de recursos humanos debe utilizar su talento de manera estratégica frente a los retos que le propone la competencia en un mercado globalizado en el que todos buscan ofrecerle y garantizarle la satisfacción al cliente de una manera más eficiente y eficaz y esto se logra dándole bienestar e incentivos salariales a los trabajadores y a través de políticas de promoción y ascensos dentro de la organización; con el fin de motivarlos a que

⁹ Los desafíos de la gestión de recursos humanos. - http://www.articleset.com/Business-and-Finance_articles_en_The-Challenges-of-Human-Resource-Management.htm

desarrollen todo su talento en pro de los objetivos de cada área operativa y de encontrar diversos talentos que aporten ideas innovadoras para el mejoramiento de los procesos en sus respectivos cargos.

Con un recurso humano trabajando de manera satisfactoria y una empresa exitosa con una gran participación en el mercado frente a sus competidores, la retención y fidelización de su personal es casi un hecho y por ende va ser de gran atracción para nuevos talentos que buscan una oportunidad para trabajar.

Categorías Descriptivas

Política Salarial

Es un conjunto de principios que ayudarán a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones. Toda política salarial es dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa. Toda política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados; estabilidad en la empresa, oportunidades de crecimiento.

Para ello, se han creado varios sistemas de evaluación:

1. Sistema de graduación de puestos: supone que varias personas, por lo general en reuniones de comité, evalúen las descripciones de los puestos de trabajo y los gradúen en orden de importancia para la empresa. Entonces, se fijan las retribuciones de algunos puestos dentro de la escala y se interpolan los restantes.
2. Sistema de clasificación: implica la implantación de grados o clases de trabajos en los cuales se ajustan los puestos. Se usa poco en la empresa y sí en cambio, en la Administración Pública y en las Fuerzas Armadas.
3. Sistema de comparación de factores: Consiste en evaluar cinco factores para cada puesto: requisitos mentales, pericia, requisitos físicos, responsabilidades y condición de trabajo. Una vez determinadas las cantidades monetarias para cada factor, se puede determinar el sueldo sumando todas esas cantidades para obtener la retribución total.
4. Sistema de puntos: es el método más común. Se analizan los puestos evaluando la cantidad de pericia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones del puesto etc., involucrados en cada uno de ellos. En vez de usar cantidades monetarias para determinar la valoración de cada factor, como se hace en el sistema de comparación de factores, se utilizan puntos para determinar esas ponderaciones.

Objetivos de una política salarial

- Captar a las personas más calificadas disponibles con el objeto de lograr la misión de la Institución.
- Proporcionar una remuneración equitativa y constante a los empleados de acuerdo con sus obligaciones y responsabilidades asignadas.
- Motivar y estimular a los empleados para que logren mejorar su nivel de rendimiento.
- Alentar la contratación del personal calificado y una mayor productividad del mismo.¹⁰

Una política salarial eficaz provoca un buen desempeño laboral por parte de los empleados por que les permite percibir una remuneración justa y equitativa con respecto a la estabilidad de la empresa, lo que genera un buen ambiente laboral libre de conflictos sociales o por inconformidades salariales, mejorando la productividad y crecimiento económico de la organización.

Procesos de Vinculación

Considerando que el personal es el activo más importante de la empresa, la vinculación o incorporación de personal debe ser un proceso claramente definido, que contenga los requisitos mínimos necesarios que garanticen la vinculación de los mejores elementos disponibles en el mercado laboral.

Lo primero que se debe hacer, es definir los cargos, puestos o vacantes a cubrir, esto es, definir la necesidad de personal. Seguidamente, se debe elaborar el perfil de cada cargo. Se deben determinar las competencias y aptitudes necesarias para cada cargo a ocupar. Ello supone identificar las condiciones académicas o de formación, y la experiencia requerida para cada cargo a ocupar, así como aspectos de personalidad específicos. Habrá necesidad de elaborar un proceso de selección que garantice la evaluación correcta del personal, el cual incluye preselección de hojas de vida, verificación de datos y referencias, pruebas de idoneidad, pruebas psicológicas y sicotécnicas, entrevistas de selección, exámenes médicos, etc. Luego haber seleccionado la persona idónea para cada cargo, sigue el proceso de contratación, el cual es igual de importante. Esta parte comprende la parte jurídica en cuanto a la modalidad de contratación.

Las condiciones y demás aspectos relacionados con el contrato de trabajo. Adicionalmente el proceso de vinculación laboral debe contener una evaluación de aspectos la remuneración. Tanto el monto como su forma. Es importante anotar que una incorrecta remuneración puede hacer que el trabajo previo de selección de personal sea un fracaso, ya que la remuneración es un componente importante en el rendimiento del trabajador.

¹⁰ Política salarial. - http://www.ecured.cu/index.php/Pol%C3%ADtica_Salarial

Por supuesto que son muchos los aspectos específicos relacionados con la vinculación de personal, y por ello recomendamos recurrir a profesionales o entidades especializadas en este tema, quienes se encargaran de elaborar los perfiles del cargo y diseñar los procesos de selección acorde a cada empresa y ambiente en particular.

El proceso de selección de personal representa al interior de la empresa una herramienta que le permite a sus directivos elegir al candidato idóneo de acuerdo a sus necesidades particulares buscando predecir quien es el más competente para un determinado puesto de trabajo.

En algunos casos el responsable de la vinculación de personal es el gerente de la empresa quien es el encargado de:

- Presentar petición de empleo
- Entrevista inicial
- Pruebas de los aspirantes
- Comprobación de referencia e historial (verificación de recomendaciones)
- Notificar al candidato

La empresa planifica su recurso humano por ello ha: reducido costos en la planta de personal, ya que anteriormente era muy alta comparada con su producción. Proporciona una base mas solida para la planificación del desarrollo del empleado.

Importancia de la Selección en la Empresa:

Reduce la probabilidad de que los candidatos una vez seleccionados abandonen la organización al poco tiempo de vinculación. Cumplir con la normatividad jurídica existente. Aumenta la eficacia tanto individual como de la empresa. Suministra el número suficiente de personas¹¹, dependiendo con sea un proceso de vinculación laboral en una empresa, así serán sus logros y resultados a futuro, ya que si hace un mal proceso de incorporación de personal, no habrá reclutado un recurso humano idóneo con las competencias necesarias para cumplir con las exigencias y las expectativas de los cargos que se necesitan cubrir y por lo tanto los resultados obtenidos no serán los esperados; pero sin por el contrario realizan un proceso de vinculación eficiente y eficaz, en el que se cumplan los requisitos mínimos exigidos y necesarios para desempeñar los cargos, se estará garantizando la elección de los mejores elementos disponibles del mercado y por ende un grupo competitivo cuyos resultados van a ser los más cercanos a los esperados, mejorándola deserción laboral, la productividad y la efectividad de la organización en el entorno empresarial.

¹¹ <http://www.gerencie.com/requisitos-para-la-vinculacion-de-personal.html>

Políticas de Promoción y Ascensos

Se puede decir que las políticas de flujo de los recursos humanos pueden tener consecuencias sociales negativas importantes, pero también pueden contribuir al desarrollo de la carrera y a la satisfacción en la vida de los empleados y con ello aumentar el bienestar social.

Cuando los empleados han sido integrados, su flujo a través de la organización (ascensos, traslados, reajustes, etc.) debe administrarse de manera tal que se desarrolle la competencia para satisfacer las necesidades de ellos y de la organización.

Ascensos de personal

Cuando se lleva a cabo la planeación del desarrollo del personal, el departamento de personal debe predecir las necesidades de los administradores a mediano y largo plazo, para después satisfacerlas; sin embargo, la planeación a largo plazo tiene que ser muy tentativa. En el desarrollo de administradores a corto plazo es posible una planeación mucho más precisa.

Muchas empresas modernas, medianas y grandes, siguen de cerca el progreso de cada uno de sus administradores y programan tentativamente sus movimientos futuros de un puesto a otro con el propósito de asegurar que obtengan el adiestramiento y la experiencia necesarios. Se debe hacer un esfuerzo por compaginar las trayectorias individuales con el crecimiento y el desarrollo de la empresa misma.

Generalmente, la dirección superior tiene la responsabilidad de fijar la política de ascensos y traslados, mientras que el trabajo administrativo es realizado por el director de personal.

A continuación un ejemplo de política de ascensos:

La empresa aspira proporcionar líneas de ascenso y promover a los empleados de AIRE S.A, a puestos de más responsabilidad con base en su historial de rendimiento, integridad y capacidad general. ¹²

Una política de promoción y ascenso efectiva influye de manera positiva sobre el recurso humano de la empresa, ya que crea en ellos sentido de pertenencia al ver que los consideran importantes para la organización al darles la oportunidad de ascender a un cargo superior con respecto al cual empezaron a laborar, o en otros casos a ser trasladados a cargos similares, pero con mejores condiciones laborales y mejor remuneración, pero todo esto depende también del crecimiento personal y profesional que tenga el trabajador en su cargo durante el tiempo que lleva laborando en la empresa y de los resultados que ha generado para el crecimiento de la organización; todo esto tiene que ver con las capacitaciones hechas por cuenta propia o proporcionadas por la empresa y por la experiencia obtenida durante su carrera en los cargos que ha ocupado.

¹² Administración moderna de personal, escrito por Joaquin Rodriguez Valencia

Capacitación y Desarrollo Profesional

Un buen programa de capacitación debe satisfacer las motivaciones del personal y articular el paso del talento individual al organizacional, de manera que se refuercen los compromisos de los profesionales de poder contribuir con su esfuerzo a la calidad y competitividad de la misma.

Por lo tanto debe estar dirigido a desarrollar una serie de cualidades en su personal, que enumerare a continuación:

1- Competencias

Las competencias a nuestro punto de vista son destrezas, el comportamiento, sin tener conocimiento es saber de algo, las competencias son saber cómo hacer ese algo. Al igual que el conocimiento las competencias pierden valor con el tiempo, si no se hace algo para actualizarlas. Para una empresa resulta muy valioso que tanto sus directivo, como todo el personal mejoren la calidad de sus competencias, ya que a la larga el grado de eficacia y los logros de cohesión y empatía de un grupo de empleados se asientan sobre la calidad de las competencia de sus líderes o directivos y de los programas de desarrollo que oferte la organización. Es bueno tener claro que las competencias mejoran sólo con la práctica.

2- Sistemas de valores

Los valores serían como un lente a través del cual miramos, evaluamos y sentimos nuestro entorno, evidentemente, los valores influyen profundamente sobre el comportamiento. Ya que forma parte de nuestra identidad personal, quienes somos, y el papel o rol que debemos cumplir en la vida. Tanto la actitud como el sistema de valores son las fuerzas impulsoras de los conocimientos y las competencias que generaran la eficaz gestión del talento.

3- El compromiso o identificación con las metas organizacionales

No basta atraer buenos profesionales, hay que retenerlos, comprometerles. Las investigaciones demuestran que los principales factores por los que se comprometen los profesionales cualificados son la cultura, el clima organizacional y los estilos de liderazgo.

Podríamos decir que la gestión del talento es la gestión del compromiso. Es pasar del talento individual al colectivo es decir, al talento organizativo. Para lograrlo las compañías han de estar consciente de cuál es su participación o aporte de valor a cada uno de sus empleados, midiendo y gestionando los facilitadores que refuercen nuestro compromiso con el proyecto, el grupo o la organización y seamos leales a la misma.

4- Procesos de evaluación de la gestión y seguimiento

Una vez hemos desarrollado un programa de capacitación conviene evaluar los resultados. Para esto debe programarse una primera sección de seguimiento donde cada uno de los empleados capacitados presente un informe con todas las informaciones complementarias, ideas y modificaciones resultantes de la capacitación recibida y además, que requiere para aplicar esas mejoras.

Este mecanismo permite mantener los cambios de actitud logrados, motivar al personal y lo más importante comprometerlo en la puesta en marcha de las soluciones.

5- Estimulación

Como se ha venido explicando, la gestión del talento es la fuerza vital y lo que diferencia a las organizaciones exitosas de las otras, pero no podemos hablar de talento, sin antes hablar de la importancia de la estimulación. Aunque está estrechamente unida a ella, la estimulación no es igual a la motivación.

La motivación tiene que ver con los motivos y el movimiento, la estimulación se relaciona con la chispa generadora de energía con la que avanzamos en una dirección deseada, se relaciona con la fuente original de cualquier conducta humana, una de las tareas del gestor del talento estriba entonces en canalizar de manera efectiva los estímulos para crear la motivación del empleado al desarrollo de esos talentos a fin de alcanzar las metas organizacionales.

Por lo tanto debemos buscar alternativas que fomenten la motivación del empleado con la finalidad de retener y atraer el talento. Y una de ella es mimándolos y protegiéndolos con programas personalizados de motivación, a la vez que los incentivamos a crear, innovar y fomentando el clima de confianza y un buen ambiente laboral.¹³

La capacitación que se le haga al personal de las organizaciones debe estar orientado al crecimiento personal y profesional de los mismos y al crecimiento competitivo y productivo de la empresa de manera que se refuercen todos aquellos aspectos en los cuales se están fallando y que hacen falta para mejorar el desempeño en los procesos administrativos, operativos y comerciales, con el fin de buscar la eficacia en las operaciones comerciales y conseguir las metas organizacionales propuestas. Para saber si estas capacitaciones si han servido para mejorar las competencias de los trabajadores, se realizan unas evaluaciones de gestión y desempeño, y de acuerdo a los resultados de estas evaluaciones se ve si las capacitaciones sirvieron de algo.

Crecimiento Personal y Social

Cuando el individuo se siente tranquilo consigo mismo, es muy probable que también lo esté con su entorno personal y laboral. El trabajador debe gozar de salud y de equilibrio emocional, para poder rendir de forma más exitosa y productiva. Al sentirse incentivado, su esfuerzo se verá "justificado".

Hay personas que, en su ambiente laboral, cuentan insistentemente los minutos que faltan para culminar su jornada. Se sienten hastiados, desmotivados y sin ganas de trabajar, sin embargo, ¿cómo se puede mejorar esta actitud? El crecimiento o desarrollo personal impulsa la creatividad, liderazgo y organización de los individuos. Las empresas deben impartir las herramientas y técnicas necesarias para potenciar el adiestramiento y la responsabilidad de sus trabajadores.

¹³ Gestión de la capacitación para el desarrollo del talento. -
http://www.degerencia.com/articulo/gestion_de_la_capacitacion_para_el_desarrollo_del_talento

Según Brito Challa, especialista en relaciones humanas, el desarrollo personal es "una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones". Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano.

La idea de realizar esta actividad es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro. Al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.

En este sentido, actualmente muchas de las grandes empresas están llevando a cabo la "consultoría psicológica", la cual desarrolla el bienestar individual y relacional del trabajador. Esta actividad contribuye a que la persona descubra y desarrolle sus potencialidades y destrezas, se valore a sí mismo, reconozca sus habilidades y se conecte con su "yo" interno.

Mejoramiento personal. Esta experiencia contribuye e impulsa el crecimiento de la persona, en diferentes aspectos de su vida. A continuación mencionamos algunos:

Autoestima. Si la persona no cree en sí mismo y en sus capacidades, no podrá triunfar. El desarrollo personal promueve la autoestima. De esta forma el trabajador mejorará su desempeño y capacidad productiva.

Autoexcelencia. Logra que el individuo escale cada vez más y se preocupe por buscar siempre lo mejor. Con el desarrollo de este aspecto, la persona puede realizar un trabajo de calidad, demostrando al máximo su potencial.

Autoeficiencia. El individuo hará uso de sus habilidades y actitudes, de la mejor forma posible. Su nivel de seguridad y confianza aumentará, y de esta forma pensará con visión de futuro.¹⁴

La empresa debe contribuir al mejoramiento continuo de su recurso humano desde todo punto de vista; ya que son personas con las que se está trabajando y por ende tienen problemas de tipo familiar, emocional, económicos entre otros, como todo ser humano, y dependiendo a su estabilidad personal, así va ser su rendimiento laboral y su comportamiento con las demás personas de su entorno, por lo tanto la empresa tiene el deber de proporcionarle a sus trabajadores todos los beneficios sociales a los que tiene derecho y además darles incentivos y bienestar por lo menos una vez al año para mantenerlos motivados y satisfechos con las retribuciones recibidas por su esfuerzo diario. Esto contribuye a que el trabajador crezca como persona en el ámbito social y laboral,

¹⁴ Desarrollo personal. - http://www.degerencia.com/tema/desarrollo_personal

mejorando su confianza y sus competencias para ponerlas al servicio de su empresa al mejorar su desempeño y productividad y a construir una sociedad mejor con su liderazgo y conocimiento.

2. 4. Marco conceptual

SUELDO: consiste en un pago constante con que carga el empleador por los servicios o mano de obra de un empleado. El sistema fija una cantidad determinada de dinero, a cambio de llevar a cabo un trabajo dentro del marco de un espacio temporal igualmente fijo.

SALARIO: compensación a los trabajadores específicamente por unidad de tiempo, unidad de trabajo o ambas cosas a la vez. Esta forma de retribución paga exclusivamente por trabajo terminado o jornada temporal completada.

ONG: Según la Organización de Naciones Unidas (ONU), en la resolución 1996/31 de 25 de Julio, una Organización No Gubernamental es cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común, es así como éstas, llevan a cabo servicios humanitarios que sirven como mecanismo de alerta y contingencia.

CARGO: Se define como la agrupación de todas aquellas actividades o funciones realizadas por un empleado que ocupan un lugar específico dentro del organigrama de la empresa.

ANALISIS DEL CARGO: Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto determinado.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO: no es más que enumerar detalladamente las tareas y responsabilidades que conforman al mismo y de esta manera diferenciar un cargo de los otros.

VALORACION DE CARGOS: Es un procedimiento sistemático que utiliza técnicas especiales, para el estudio de los cargos y la determinación de la importancia o el valor de cada uno de ellos con relación a los demás cargos de la organización (Valor relativo de los cargos).

ESTIMACION SALARIAL: Es el proceso de establecer niveles de remuneración al tiempo que se asegura la equidad externa e interna de la empresa; consta de 5 pasos:

1. Realizar una encuesta de sueldos para saber lo que pagan las empresas por puestos comparables.
2. Determinar el valor de cada puesto similar en grados de remuneración.
3. Agrupar puestos similares en grados de remuneración.
4. Asignar un valor a cada grado de remuneración.

5. Ajustar los niveles de sueldo.

ESTRUCTURA SALARIAL: Es la parte de la administración de recursos humanos que se encarga de establecer la remuneración global que recibe el trabajador dependiendo de la importancia de su puesto, su eficiencia, sus necesidades y las posibilidades de la empresa. Es un sistema que le permite a las organizaciones establecer una Política de Remuneración Global, que le facilita gestionar estratégicamente el desarrollo y reordenamiento de su estructura.

POLÍTICA SALARIAL: es un conjunto de principios que ayudarán a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones. Toda política salarial es dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa. Toda política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados; estabilidad en la empresa, oportunidades de crecimiento.

FACTOR SALARIAL: Es un indicador que representa el número de salarios básicos que una empresa al año a sus trabajadores.

CONDICIONES LABORALES: son un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo. También puede estudiar el impacto del empleo o su localización en comunidades cercanas, familiares, empleadores, clientes, proveedores y otras personas. El concepto se refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador.

SATISFACCION LABORAL: Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto".

INSATISFACCIÓN LABORAL: Podemos definir la insatisfacción laboral como una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso depresivo al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.

RECURSO HUMANO: En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización.

REMUNERACIÓN: es una contraprestación a la cual tiene derecho el trabajador por el solo hecho de haber puesto su capacidad de trabajo a disposición del empleador, aún cuando efectivamente no se haya prestado el trabajo. En definitiva, la causa que genera el derecho del trabajador a percibir la remuneración devengada se basa en la disponibilidad de la fuerza de trabajo que él puso a disposición del empleador.

PROCESO DE VINCULACIÓN: Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua es la "Acción y efecto de reclutar". Desde el punto de vista operacional, el reclutamiento puede definirse como un proceso mediante el cual la organización atrae o busca personal potencial para vincularlos a la organización. El proceso de reclutamiento se desarrolla a través de varias etapas, siempre basado en exigencias internas de la organización: aumento de la demanda del recurso humano o el retiro del existente. Una vez se ha establecido el requerimiento de los recursos humanos, continúa el proceso de reclutamiento.

POLÍTICA DE PROMOCIÓN Y ASCENSOS: es la identificación de los profesionales más adecuados para cubrir los puestos que surgen de las necesidades de la compañía; es parte de la iniciativa corporativa para promocionar y retener a los "mejores talentos".

CAPACITACIÓN: Proceso orientado a proporcionar a los empleados los conocimientos y habilidades que se requieren para el desarrollo de sus responsabilidades actuales y futuras en el seno de la empresa.

DESARROLLO PROFESIONAL Y DE CARRERAS: El desarrollo de carreras es un proceso continuo orientado a mejorar y enriquecer la base de conocimiento y experiencia de los miembros de la organización, considerando de forma conjunta los intereses de la empresa y del individuo.

PLANILLAS DE PAGO: Son un registro contable que brinda elementos que permiten demostrar, de manera transparente, ante la autoridad competente, la relación laboral del trabajador con la organización, como su remuneración y demás beneficios que se le pagan.

0. 3. DISEÑO METODOLOGICO

3. 1. Enfoque

Este proyecto investigativo trabajara por él análisis del rol que cumple la gerencia de sueldos y salarios en la atracción y retención de los profesionales de las organizaciones no gubernamentales de la ciudad de Cartagena de Indias, por lo que se enfoca desde un ámbito descriptivo de información, que será arrojada a través de la recolección de los datos, implementando los instrumentos o técnicas de medición y de recolección de información.

Por lo que esta investigación posee un enfoque *Cualitativo*, ya que permitirá mostrar de manera clara cuáles son esos factores que directamente afectan la vinculación y permanencia de los profesionales de nivel operativo en las organizaciones no gubernamentales de la ciudad de Cartagena de indias.

Las investigaciones de orden cualitativo son necesarias cuando se requiera la observación del fenómeno que se estudia por parte del investigador; cuando la investigación busque realizar demostraciones, sino interpretaciones y por lo tanto no se parte de hipótesis, y cuando el análisis de datos estadísticos no ofrece respuestas completas al problema estudiado.¹⁵

Además, la investigación cualitativa utiliza preferente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados. La mayoría de estas investigaciones pone el acento en la utilización práctica de la investigación. Algunos ejemplos de investigaciones cualitativas son la investigación participativa, la investigación - acción, investigación - acción participativa, investigación etnográfica, o el estudio de casos.

Las características y primicias base del enfoque cualitativo son:¹⁶

- ✓ Interpreta y comprende
- ✓ Predomina lo inductivo
- ✓ Genera hipótesis
- ✓ Construye nuevas explicaciones o supuestos
- ✓ Construye y reconstruye el diseño a lo largo del proceso investigativo
- ✓ La subjetividad es una posibilidad de construcción de conocimiento
- ✓ Muestra intencionales
- ✓ No le preocupa la generalización

¹⁵ Orientaciones para el desarrollo de trabajos de grado, Rider Hoyos. UNICARTAGENA, 2004

¹⁶ Asignatura Metodología de la Investigación, Departamentos de Ciencias Básicas. Universidad Libre.

3. 2. Tipo de Estudio o Investigación

Existen varios tipos de investigación científica dependiendo del método y de los fines que se persiguen. La investigación, de acuerdo con Sabino (2000), se define como “un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento”. Por su lado Cerro y Bervian (1989) la definen como “una actividad encaminada a la solución de problemas. Su Objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos”.

El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Así, en función de su nivel el tipo de investigación puede ser Descriptiva, Exploratoria o Explicativa.

Para el desarrollo del proyecto de investigación, nuestro tipo de estudio es de carácter **Descriptivo**, ya que se dirige fundamentalmente a la descripción de fenómenos sociales o educativos en una circunstancia temporal y especial determinada. Los diferentes niveles de investigación difieren en el tipo de pregunta que pueden formular. Mientras en las investigaciones exploratorias no se plantean preguntas que conduzcan a problemas precisos, sino que se exploran áreas problemáticas, en este nivel las preguntas están guiadas por esquemas descriptivos y taxonomías; sus preguntas se enfocan hacia las variables de los sujetos o de la situación.¹⁷

Este tipo de estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se sometido a análisis. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, de forma tal de describir los que se investiga. Este tipo de estudio puede ofrecer la posibilidad de llevar a cabo algún nivel de predicción (aunque sea elemental).

Además busca especificar las propiedades importantes y relevantes del objeto de estudio. A través de una investigación descriptiva se espera responder el quién, el dónde, el cuándo, el cómo y el porqué del sujeto de estudio. Así mismo, busca medir o evaluar los aspectos, dimensiones o componentes más relevantes del fenómeno o fenómenos a investigar. La investigación descriptiva requiere de un considerable conocimiento del área que se investiga para poder formular las preguntas específicas que busca responder, y se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito. Puede también ofrecer la posibilidad de predicciones rudimentarias.

Manuel Gross en su artículo “Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa”, propone unas etapas para el desarrollo eficaz de este tipo de investigación, los cuales son:

1. Examinan las características del problema escogido.

¹⁷ Definición de variables, enfoque y tipo de investigación, por Daniel Cauas

2. Lo definen y formulan sus hipótesis.
3. Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
4. Eligen los temas y las fuentes apropiados.
5. Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.
6. Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
7. Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
8. Realizan observaciones objetivas y exactas.
9. Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

3. 3. Población y Muestra

3. 3. 1. Población

“Constituye el objeto de la investigación, siendo el centro de la misma y de ella se extrae la información requerida para el estudio respectivo, es decir el conjunto de individuos, objetos, entre otros, que siendo sometidos al estudio, poseen características comunes para propiciar los datos, que son susceptibles de los resultados alcanzados.”¹⁸

Comprendemos que son muchas las empresas y organizaciones de diferentes sectores económicos las que poseen este tipo de problemas y situaciones en el país, y en la ciudad, pero, para el desarrollo de esta investigación se hace necesario el trabajo con las *Organizaciones No Gubernamentales* (Sin Ánimo de Lucro) oficialmente registradas, y específicamente con los *profesionales del nivel operativo* de dichas organizaciones, cuya razón social es el trabajo por los Derechos de la Niñez y la Familia en la ciudad de Cartagena de Indias.

Dentro del proceso de obtención de la información, indagamos y recolectamos datos de forma experimental, acudiendo a diferentes tipos de fuentes formales de carácter público en la ciudad de Cartagena como lo es la Secretaria de Participación y Desarrollo Social, y otras privadas como la Cámara de Comercio Cartagena Indias para el suministro de la información. En la web, por medio de las bases de datos que poseen motores de búsqueda como Google, la web de las Páginas Amarillas, Gurú y Empresas de Colombia.

A continuación relacionamos la siguiente tabla con los nombres de las ONG sin ánimo de lucro que hacen parte de la población finita de esta investigación. (Marzo de 2013)

TABLA 1. BASE DE DATOS DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (SIN ANIMO DE LUCRO) EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS - MARZO DE 2013		
Cód.	ORGANIZACIONES	TELEFONOS
1	FUNDACION AMANECER	6665659
2	FUNDACION AMIGO DE LOS NIÑOS	6722542

¹⁸ Aspectos Básicos Del Estudio De Muestra Y Población Para La Elaboración De Los Proyectos De Investigación, Universidad del Oriente.

3	FUNDACION AMIGO DE LOS NIÑOS OLAYA	6613314
4	FUNDACION CAMINO DE VIDA	6718087
5	FUNDACION CARTAGENA GLOBAL	6550113
6	FUNDACION CASA CULTURAL COLOMBO ALEMANA	6602522
7	FUNDACION CIVICO SOCIAL PROCARTAGENA	6647255
8	FUNDACION COLOMBIA EMPRENDER	6601016
9	FUNDACION COSALUD	6642172
10	FUNDACION CORONA	6626881-6626878
11	FUNDACION CRISTIANA PARA NIÑOS Y ANCIANOS	6512970
12	FUNDACION CRISTO ROMPE LAS CADENAS	6690389
13	FUNDACION DE LA COMUNIDAD UNIDA GUSTAVO MARTINEZ CAFFYN	6568134
14	FUNDACION DE CAMERON COLOMBIA	6567459
15	FUNDACION ESPERANZA DE VIDA PARA NIÑOS CON CANCER FUNDEVIDA	6755888 - 3162719790
16	FUNDACION GRANITOS DE PAZ	6752385
17	FUNDACION DE ESTUDIO BARRANQUILLA	6643047
18	FUNDACION HACIA EL DESARROLLO SOCIAL	6643500
19	FUNDACION JUAN FELIPE GOMEZ ESCOBAR	6623629
20	FUNDACION MAMONAL	6686357
21	FUNDACION MARIO SANTO DOMINGO	6621543
22	FUNDACION MUJERES POR TUS SUEÑOS	6436378
23	FUNDACION MUSICA POR COLOMBIA	6650157
24	FUNDACION PANAMERICANA PARA EL DESARROLLO	6650157
25	FUNDACION QUERIDO AMIGO	6522709
26	FUNDACION QUIERO VIVIR	6560115
27	FUNDACION R.E.I.	6697881
28	FUNDACION REDIMIR	6602264
29	FUNDACION REMANSO DE AMOR	6562897
30	FUNDACION RENAL	6666544
31	FUNDACION SERVICIO JUVENIL	6730226
32	FUNDACION TIERRA DE HOMBRE	6641373 - 6649719
33	FUNDACION UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES	6645614
34	FUNDACION RENACER	6695075
35	FUNDACION FUTUROS VALORES	6629382
36	FUNDACION DONES DE MISERICORDIA	6697092
37	FUNDACION PLAN	6719765 - 6431885
38	FUNDACION PROBOQUILLA	6568299 - 6567119
39	FUNDACION INDUFRIAL S.A	6694657 - 6694640
40	FUNDACION HIJOS DE BOLIVAR	
41	FUNDACION CARACOL	
42	FUNDACION SABER VIVIR	

43	FUNDACION HOGARES CREA	
44	FUNDACION MAREA	
45	FUNDACION CORGESTACOL	
46	FUNDACION NIÑOS DE PAPEL	
47	FUNDACION PROTECT	
48	FUNDACION ANGELES SOMOS	300-8087-202
49	FUNDACION FUNCICAR	6647500
50	FUNDACION FUNSAREP	6663992
51	FUNDACION ALUNA	6746444
52	FUNDACOOOP	6511025
53	FUNDACION JOVESOLIDES	6741323
54	FUNDACION TURISMO SOSTENIBLE	6664944
55	FUNDACION SURTIGAS	6722900
56	FUNDACION NUEVO PERIODISMO	6645890
57	FUNDACION HUELLAS DE ORO	6614125
58	FUNDACION CASA ITALIA	6648682
59	FUNDACION DESARROLLO SOCIAL	6665417
60	FUNDACION AYUDAME A VIVIR	6654494
61	CORPORACION DE GESTION INTEGRAL CORPOGIN	6901973
62	FUNDACION SOCIEDAD JUVENIL COLOMBIANA	6431776
63	FUNDACION SUEÑOS Y VIVENCIAS	6639222
64	JUVENTUD CON UNA MISION	
65	FUNDEROCHA	6742634
66	FUNDACION LA VECINA	6567982 - 3126649945
67	FUNDASABER	6816634 - 3002018794
68	FUNDACION ASISTIR	6601328
69	FUNDACION PROCIENCIA	6530793
70	FUNDACION ECOLOGICA VERDE QUE TE QUIERO VERDE	3157021494
71	FUNDACION SERSOCIAL	6515222
72	FUNDACION TELEFONICA	5935399 Ext: 5208
73	FUNDACION MAMITAS DE COLOMBIA	6534875
74	FUNDACION EL ROSARIO	6816687
75	FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE LAS DISCAPACIDADES	6663869
76	FUNDACION ASOCIACION DE ARTE TROTASUEÑOS	6533753
77	FUNDACION RENAL	6666544
78	FUNDACIÓN DE LA COMUNIDAD UNIDA GUSTAVO MARTÍNEZ CAFFYN	6568268
79	FUNDASEM	6567785
80	FUNDACION MANOS CREATIVAS	6521430
81	FUNDACION E.S.C.O	6641981
82	FUNDACIÓN SOCIAL Y CULTURAL TALENTO CALLEJERO	6755768

3. 3. 2. Muestra.

Es muy importante definir lo que significa una muestra en el desarrollo de los proyectos de investigación. Un concepto sencillo es que la muestra: “Es la parte de la población que se SELECCIONA, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo de la investigación y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. La muestra constituye las partes que representan al todo y refleja las características de la población de la cual fue extraída.”¹⁹

Otros definen la muestra como una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo; reflejando las características que definen la población de la que fue extraída, lo cual indica que es representativa. Se dice que una muestra es representativa cuando reproduce las distribuciones y los valores de las diferentes características de la población, con márgenes de error calculables.²⁰

Para hacer una generalización exacta de una población es necesario tomar una muestra representativa y la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra.

Existen 2 tipos de muestras, las cuales se clasifican en probabilística y no probabilística.

Grafica 1. Tipos de Muestras



Las muestras probabilísticas son aquellas en la cual los sujetos de la muestra se seleccionan con base en probabilidades conocidas. Las muestras probabilísticas más utilizadas son: muestra al azar

¹⁹ Guía 7 – Proceso Metodológico, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ciencias Básica de la Universidad Libre.

²⁰ Aspectos Básicos Del Estudio De Muestra Y Población Para La Elaboración De Los Proyectos De Investigación, Universidad del Oriente.

simple, al azar sistemático, muestra por conglomerados, muestra por racimo y muestra estratificada. Mientras que las muestras no probabilísticas también llamadas muestras dirigidas son escogidas por el investigador. Son rápidas y baratas de crear, pero generalmente menos representativas que las probabilísticas. Su desventaja principal es que se corre un gran riesgo de obtener demasiado sesgo en la muestra.

Entonces, esta investigación se desarrollara a través de la muestra *al azar simple*, debido a que contamos con una base de información probable de la población de las ONG en la ciudad de Cartagena de Indias.

Después de haber definido nuestra población, las cuales son 82 organizaciones y/o fundaciones, pasamos a definir el número de la muestra con el que se desarrollara esta investigación. Estableciendo un nivel de confianza del 95%, y un intervalo de confianza de 50%, de acuerdo a nuestra población, el número de organizaciones con las que debemos trabajar seria de 4 (Cuatro).

Estableciendo el muestreo alzar simple las organizaciones seleccionadas, son:

1. Fundación Renacer
2. Fundación Amigos de los Niños
3. Fundación Proboquilla
4. Fundación Dones de Misericordia

3. 4. Métodos de Recolección de Información

Para la recolección clara y verídica de la información necesaria para el desarrollo de la investigación, se utilizara la Encuesta como la técnica fundamental, y a su vez como instrumento principal que se empleara será el Formulario, el cual permitirá de manera rápida, sencilla y eficaz la recaudación de los datos.

3. 5. Operacionalización

TABLA 2. CATEGORIAS DESCRIPTIVAS

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	FUENTE
Política Salarios	Gerencia de Sueldos y Salarios Funciones y Roles de los Cargos Niveles Salariales Planes de Incentivos	✓ Estructura Salarias	Formato de Encuestas a los Profesionales.
Procesos de Vinculación	Salarios competitivos Flexibilidad Promoción de la longevidad Respeto por los empleados y profesionales Comunicación asertiva	✓ Grado de las escalas salariales ✓ Grados de Tiempos y Horarios ✓ Tiempo de vida en la organización ✓ Niveles de comunicación e información interna ✓ Periodicidad de bonificaciones y gratificaciones	Formato de Encuestas a los Profesionales.
Políticas de Promoción y Ascensos	Promoción Ascensos Relevo Generacional	✓ Niveles de cargos en la organización ✓ Grado de ascensos	Formato de Encuestas a los Profesionales.
Capacitación y Desarrollo Profesional	Programas de Capacitación Formación Especializada Desarrollo de Nuevos Conocimientos	✓ Nivel de formación de los profesionales ✓ Periodicidad de procesos de capacitación ✓ Grados de financiación para el desarrollo cognitivo	Formato de Encuestas a los Profesionales.
Crecimiento Personal y Social	Valores Morales Valores Corporativos Grupos Sociales	✓ Niveles de valores ✓ Grado de grupos sociales de la organización	Formato de Encuestas a los Profesionales.

0. 4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

El desarrollo de este proyecto investigativo procura analizar el rol de la gerencia de sueldos y salarios en la atracción y retención de los profesionales de las organizaciones no gubernamentales de la ciudad de Cartagena de Indias, para esto se establecieron los siguientes resultados a alcanzar:

- ✓ Determinar la relevancia de los sueldos y salarios a través de la aplicación de políticas salariales, como factor determinante y motivacional para la atracción y retención de los profesionales en las ONG's de la ciudad de Cartagena.
- ✓ Identificar que otros factores determinantes inciden en los procesos de vinculación para la atracción y retención de los profesionales en las ONG`s de la ciudad de Cartagena.
- ✓ Analizar el impacto de la aplicación de políticas de promoción y ascensos en las ONG`s de la ciudad de Cartagena de Indias.
- ✓ Conocer los procesos de capacitación y desarrollo profesional en las ONG`s, y su notabilidad en la retención del talento humano en la organización.
- ✓ Justificar de que manera una buena retribución salarial influye directamente sobre el crecimiento personal y social del recurso humano de las ONG`s de la ciudad de Cartagena.

Para lo cual se puntualizaron las siguientes variables, definiéndola como cualquier aspecto o propiedad de la realidad, susceptible de asumir valores, variar de una unidad de observación a otra, de un tiempo a otro, y en una misma unidad de observación. También son concebidas como aspectos o dimensiones de un fenómeno, presentaciones de los conceptos de una investigación, características observables o aspectos discernibles de un estudio, conceptos clasificatorios, cualidades del objeto estudiado, etc.

Para esta investigación las variables son:

1. La Política Salarial
2. Los Procesos de Vinculación
3. Las Políticas de Promoción y Ascensos
4. La Capacitación y Desarrollo Profesional
5. El Crecimiento Personal y Social

4. 1. Información Sociodemografica

En el desarrollo de esta investigación se tomó como población participante los *profesionales del nivel operativo* de las *Organizaciones No Gubernamentales (Sin Ánimo de Lucro)*, cuya misión social es el trabajo por los Derechos de la Niñez y la Familia en la ciudad de Cartagena de Indias.

Habiendo identificado la población participante, las cuales fueron aproximadamente 82 organizaciones y/o fundaciones, se definió el número de la muestra con el que se desarrollo esta investigación. Estableciendo un nivel de confianza del 95%, y un intervalo del 50%, de acuerdo a la población, el número de organizaciones con las que se trabajó fue de Cuatro (4).

Por medio de un muestreo *al azar simple* (este muestreo se realizó con base a la tabla de organizaciones identificadas en la ciudad de Cartagena de Indias), se establecieron las siguientes organizaciones: Fundación Renacer, Fundación Amigo de los Niños, Fundación Dones de Misericordia, y Fundación Proboquilla. Aunque en el proceso de contacto y vinculación dentro del proyecto de investigación una de estas organizaciones no pudo ser vinculada, la cual fue Fundación Proboquilla, por lo que se tuvo que establecer contacto con otra organización, la cual fue la Fundación Compasión (Centro de Atención Infantil Bello Horizonte) la cual nos permitió desarrollar el proceso de recolección de información con sus profesionales.

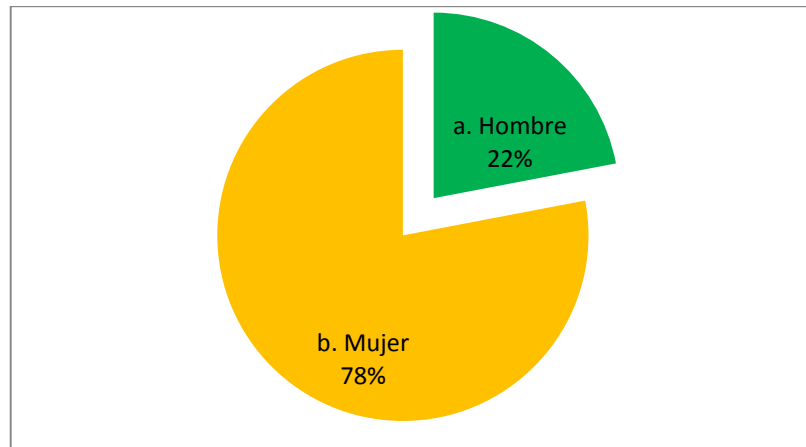
Luego de tener las organizaciones seleccionadas y con la aprobación para la realización de la investigación, se efectuó un total de 50 formularios de recolección de información, en la cual los profesionales de dichas organizaciones, nos suministraron la información requerida para la consecución de los objetivos de esta investigación.

4. 1. 1. Aspectos del Género

El desarrollo de esta investigación arrojó unos datos importantes frente al papel que juegan el hombre y la mujer en la sociedad. Al analizar los datos iniciales con los que realizamos el estudio de campo, pudimos comprobar que del total de personas encuestadas en las ONG'S, el 78% son mujeres (Femenino) y solo el 22% son hombres (Masculino), por lo que se puede deducir que la mujer toma rol de mayor posicionamiento en la sociedad frente a lo que tiene que ver con la promoción y defensa de los derechos de niñez, y la familia en las organizaciones no gubernamentales, y que son más las que se dedican al estudio de carreras afines al área social y humanistas, mientras que el género masculino aun no son los suficientemente atraídos por el trabajo a favor de los derechos humanos de las sociedad en general.

Lo que evidencia aun que en Cartagena de Indias, poseemos algunas estructuras de género frente al rol de la mujer, como protectora y cuidadora de la familia y el hogar, mientras al hombre como proveedor, dedicado al trabajo fuerte. (Ver Grafica 2, página 41).

Grafica 2. Aspectos de Género

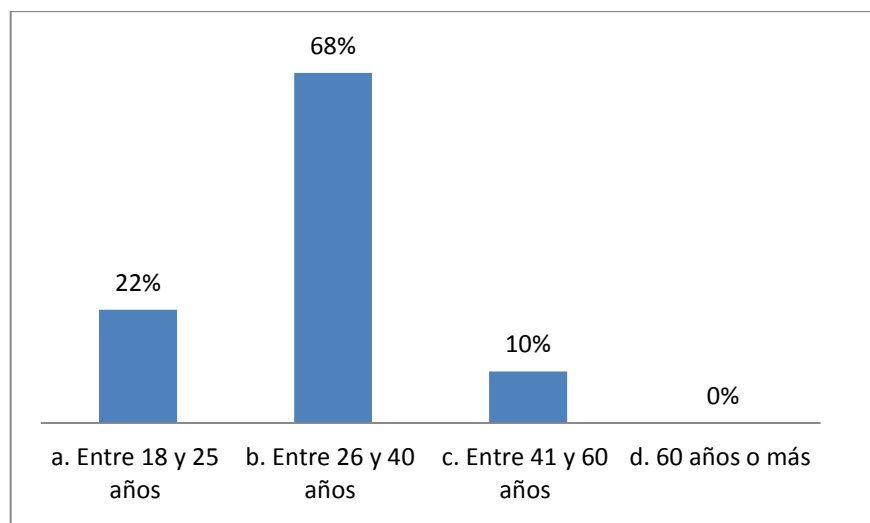


Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

4. 1. 2. Aspectos Etarios

Para el análisis de este aspecto se establecieron unos rangos etarios para identificar las edades de los profesionales que laboraron actualmente en estas organizaciones. Los resultados arrojados fueron los siguientes: un 22% de la profesionales se encuentran entre los 18 y los 25 años de edad, mientras que un 68% se encuentran entre los 26 y los 40 años, otro 10% se encuentra entre los 41 y los 60 años de edad, lo que muestra que el mayor porcentaje de los profesionales que labora en las organizaciones son desde los 26 años hasta los 40 años, personas adultas con un mayor grado de madurez. (Ver Grafica 3)

Grafica 3. Aspectos Etarios



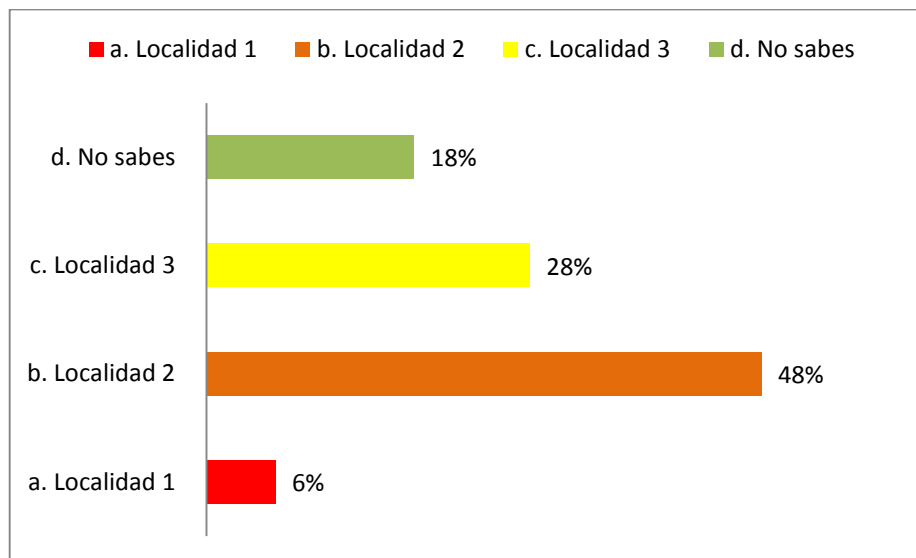
Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

4. 1. 3. Ubicación Geográfica

La ubicación geográfica permite identificar los puntos en los cuales se encuentran ubicados los profesionales participantes de esta investigación, por lo que se considera importante reconocer a través de las localidades en las cuales se encuentra dividida la ciudad, la posición de estos. Actualmente la ciudad de Cartagena de Indias se encuentran dividida en tres localidades, las cuales son: Localidad 1 – Histórica del Caribe Norte la cual cuenta con una población de 388.489 habitantes y una área aproximada de 162 km², Localidad 2 – De la Virgen y Turística con una población aproximada de 334.383 habitantes y un área de 371 km² y la Localidad 3 – Industrial de la Bahía la cual posee 346.883 habitantes con una área de 89 km². Fuente: Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias – Secretaria de Planeación.

En esta investigación identificamos que a pesar de que el tema de la posición geográfica no es algo totalmente relevante en el desarrollo profesional de una persona, si determinan algunas características de la población, tomando nota de lo anteriormente mencionado encontramos que un 18% de los profesionales encuestados no saben o no conocen las localidades de la ciudad y ni tampoco en el cual de estas se encuentran su lugar de residencia. Un 28% de los participantes identifican que viven en la Localidad 3 – Industrial de la Bahía, otro 48% de los encuestados dicen que viven en la Localidad 2 – De la Virgen y Turística, y el otro 6% expresaron que viven en la Localidad 1 – Histórica y del Caribe Norte. (Ver Grafica 4)

Grafica 4. Ubicación Geográfica



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

4. 2. Política Salarial.

En esta primera variable, entraremos a analizar el primer objetivo específico de nuestra investigación que es *determinar la relevancia de los sueldos y salarios a través de la aplicación de políticas salariales, como factor determinante y motivacional para la atracción y retención de los profesionales en las ONG's de la ciudad de Cartagena.*

Teniendo en cuenta que la política salarial de una organización es la que le da internamente estabilidad económica, es muy importante conocer de que manera puede influenciar en el ambiente laboral una mala administración de las remuneraciones en los trabajadores, ya que esto puede provocar un ambiente tenso y con conflictos sociales, debido a las inconformidades salariales que se podrían percibir por parte del recurso humano. Para que estas remuneraciones se puedan realizar de una manera justa y equitativa, en la que se protejan los intereses tanto de los empleados como los de la empresa; se tiene que tener en cuenta varios factores que se presentan fuera y dentro de la organización y que afectan su estabilidad.

En la siguiente tabla se muestran los interrogantes con los que se trabajó para conseguir el objetivo antes mencionado de esta variable y el aspecto que se evaluó en cada uno de ellos. Luego se hará un análisis crítico de los resultados de cada interrogante, lo cual nos dará la información necesaria para conocer que tan relevantes pueden ser los sueldos y salarios que se fijan en una política 0073salarial y de qué manera influyen en sus profesionales y en el personal externo que aspiraría vincularse a la organización.

Tabla 3. Aspectos evaluados de la Variable Política Salarial

Ítem	PREGUNTA	ASPECTO EVALUADO
1	¿Cómo se siente con el sueldo que usted devenga, según sus funciones en el cargo que desempeña, con relación al sueldo de los demás cargos que están al mismo nivel que el suyo?	Funciones y roles de los cargos
2	¿Cómo cree que se encuentra el nivel salarial de la organización donde usted labora, con respecto al nivel salarial de las demás organizaciones?	Nivel salarial
3	¿Considera usted que los planes de incentivos salariales implementados por la empresa donde usted labora, son lo suficientemente motivantes y atractivos para su recurso humano y para el personal externo que aspira vincularse con la organización?	Planes de incentivos
4	¿Cuántas organizaciones similares a la donde usted labora, cree que tienen mejores políticas salariales para el recurso humano del nivel operativo?	Nivel salarial
5	¿Está usted de acuerdo en que su salario es una justa compensación de su trabajo?	Salario
6	Si otra empresa u organización le ofreciera un puesto similar al que hoy desempeña con una remuneración un 10% superior. ¿Usted que haría?	Salario

Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

Respecto al ítem 1. ¿Cómo se siente con el sueldo que usted devenga, según sus funciones en el cargo que desempeña, con relación al sueldo de los demás cargos que están al mismo nivel que el suyo?, al analizar los resultados de este interrogante, notamos que la mayoría del personal encuestado se siente satisfecho con su sueldo actual, lo que se evidencia en un 62% de las opiniones (Ver Grafica 5, página 43); esto demuestra que hay una buena administración de los sueldos y salarios en los cargos del mismo nivel jerárquico en estas organizaciones, dependiendo de los roles y funciones que se cumplen en cada uno de estos.

No obstante un 36% expresa estar insatisfecho con su sueldo, lo que quiere decir que a pesar de que más de la mitad del personal se siente satisfecho con el sueldo que devenga, una buena parte no lo está, lo que significa que estas organizaciones no están implementando políticas salariales eficaces, ya que si lo estuviesen haciendo bien, su personal no estaría insatisfecho con su remuneración; ya uno de los objetivos de una política salarial eficiente y eficaz es precisamente mantener a sus trabajadores motivados y estimulados, para que puedan realizar un buen ejercicio de sus funciones, al percibir que se le está remunerando de manera justa y equitativa. Por otro lado un 2% expresa estar muy satisfecho con su sueldo actual, esto quiere decir que la organización donde laboran tiene una excelente política salarial para el cargo que desempeñan, con buenos incentivos y beneficios sociales que provocan es sus trabajadores un grado de satisfacción tan alto que, la única manera de recompensar estos privilegios es con su compromiso, lealtad y alta productividad.

Para lograr que los profesionales del sector operativo de las ONG`S de Cartagena, se sientan a gusto y satisfechos con su remuneración, es necesario que la gerencia de sueldos y salarios de estas organizaciones realice un sistema de evaluación de cargos eficaz que resulte en una remuneración justa y equitativa, teniendo en cuenta la descripción de los puestos, los requisitos mentales, físicos y responsabilidades que se necesitan para desempeñar el cargo , condiciones de trabajo; y que además vaya acorde a la estabilidad de la empresa y las oportunidades de crecimiento de la misma. Estos sistemas de evaluación se llevan cabo de acuerdo a los condiciones económicas en la que la empresa se encuentre; por lo general el método más común es el del sistema de puntos que consiste en evaluar los factores que influyen en un cargo, como: la pericia que se requiere para ocuparlo, el esfuerzo que se requiere, el grado de responsabilidad, las condiciones en que se encuentra el puesto de trabajo, entre otros; una vez analizados estos factores se le asigna a cada uno una valoración por puntos y se determinan las ponderaciones.

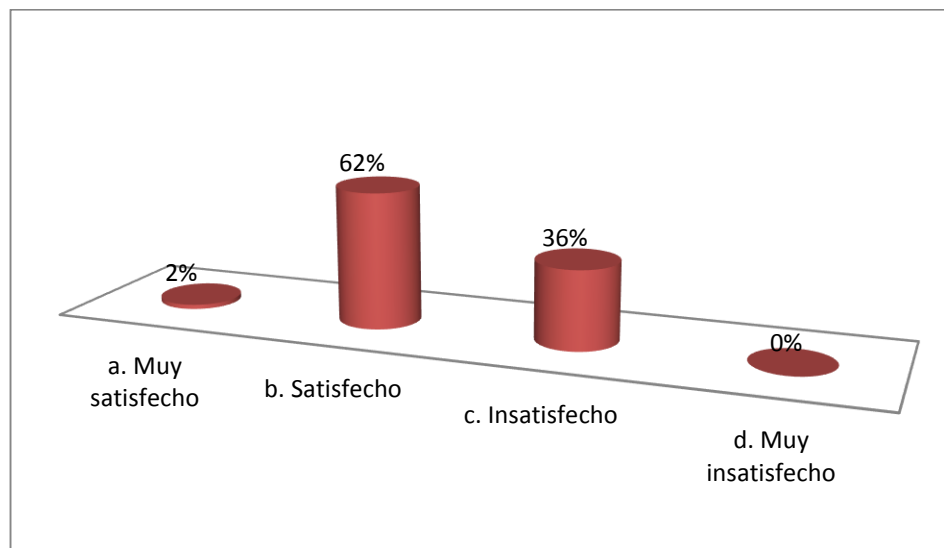
Las organizaciones que funcionan sin problemas y eficientemente tienen bien desarrollados los roles de sus miembros. Los trabajadores que entienden claramente las tareas que se esperan de ellos y cómo su trabajo se relaciona con el contexto de los negocios son más capaces de cooperar para el éxito mutuo. El éxito organizacional implica una sana combinación de la estabilidad estructural y la flexibilidad que pueda hacer frente a los cambios.²¹

El éxito de toda organización desde el punto de vista de los roles y funciones desempeñados por su personal, depende de cómo el administrador de recursos humanos delega dichas funciones a las

²¹ http://www.ehowenespanol.com/importancia-roles-funcionales-organizacion-info_226436/ - 18 de Febrero de 2014.

personas más capacitadas y adecuadas para cada tarea, ya que ninguna existe en forma aislada sino que está relacionada con las demás tareas realizadas por lo demás miembros de la organización y dependiendo de cómo sea la cohesión de esta comunicación así será el éxito en los procesos y procedimientos de la organización, por eso es que un administrador debe conocer muy bien a sus empleados para saber cuáles son las fortalezas y debilidades de cada uno con el fin de aprovechar su potencial asignándole a cada cual el cargo más adecuado, en donde su rendimiento sea el máximo y pueda desarrollar todas sus habilidades. Esta capacidad del administrador se puede perfeccionar con la continua interacción con el personal o a través de talleres en donde se puedan identificar las aptitudes que el personal aun no mostrado o desarrollado.

Grafica 5. ¿Cómo se siente con el sueldo que usted devenga, según sus funciones en el cargo que desempeña, con relación al sueldo de los demás cargos que están al mismo nivel que el suyo?



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

Acerca del ítem 2, ¿Cómo cree que se encuentra el nivel salarial de la organización donde usted labora, con respecto al nivel salarial de las demás organizaciones?

En esta parte podemos observar que la percepción que tienen los trabajadores del nivel salarial de la empresa en donde laboran con respecto al nivel salarial de las demás organizaciones, no es muy buena ya que la mayoría cree que está por debajo del de la demás, lo que se ve reflejado en el 54% de las opiniones (Ver Grafica 6, página 45), en este caso podemos deducir que los empleados creen que los beneficios económicos y el factor salarial que la empresa ofrece no son suficientes, comparado con los beneficios que supuestamente reciben los mismos cargos en las demás empresas.

Una manera de mejorar esta situación sería implementando un plan de incentivos en las prestaciones extralegales como una retribución variable que no desestabilice los recursos con que la

empresa cuenta para su funcionamiento, ni afecte el retorno de la inversión y que a su vez aumente la motivación y la productividad de los trabajadores al saber que están recibiendo una bonificación extra por su trabajo; esto mejoraría la actitud y la percepción del personal con respecto al nivel salarial de la organización, ya que pocas empresas le reconocen a sus empleados prestaciones extralegales debido a que no están obligadas a pagarlas y cada una decide según estime conveniente, si concederlas o no; pero a medida que crecen y prosperan las actividades comerciales de las organizaciones deberían concederle beneficios en la medida de lo posible a sus empleados para que estos estén siempre motivados y con ganas de hacer las cosas cada día mejor.

Por otro lado, un 40% de los encuestados expresa que el nivel salarial del lugar en donde laboran es igual al de las demás organizaciones y solo un 6% cree el nivel salarial de la organización donde labora esta por arriba de las demás organizaciones (Ver Grafica 6, página 45); en estos casos las empresas han implementando un buen plan de incentivos que les ha dado resultado y que mantiene a sus empleados motivados, con un alto grado de satisfacción y sobre todo un alto grado de fidelidad y compromiso, en aras de lograr un ambiente propicio para el desarrollo personal y empresarial, consiguiendo un nivel salarial competitivo que le permite la retención de su recurso humano y la atracción de los mejores elementos disponibles en el mercado laboral. El objetivo de toda gerencia de sueldos y salarios es el de crear una estabilidad entre los intereses de los empleados y los de la compañía de manera que se implementen políticas salariales justas y equitativas para lograr que los procesos y procedimientos de cada dependencia en la organización se lleven a cabo con la mayor eficiencia y eficacia posible.

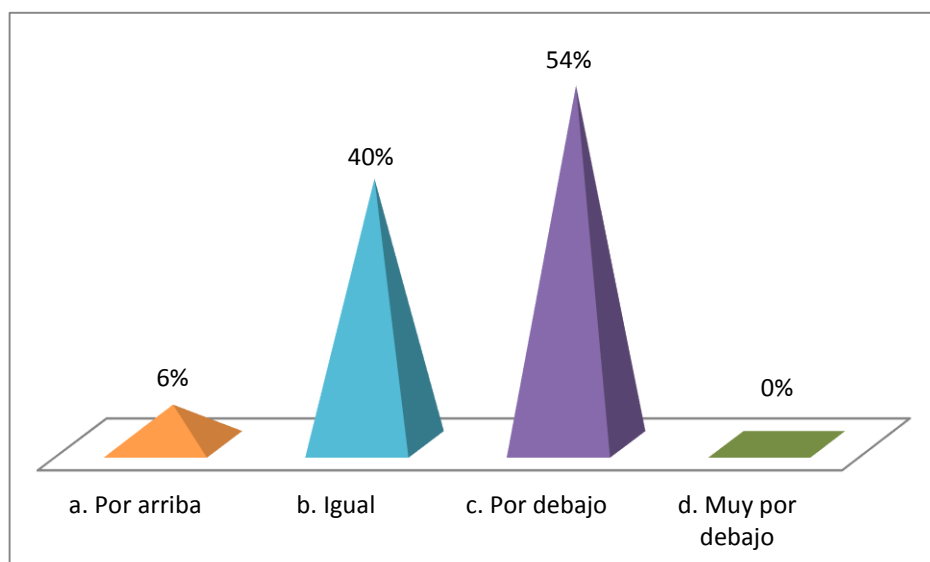
Una manera en la que se puede mejorar la percepción de los trabajadores frente al nivel salarial de la organización es creando conciencia de la situación actual en la que se encuentra la compañía proporcionándoles un impreso todos los años en donde se les explique claramente los beneficios que están recibiendo y cuanto le cuesta a la empresa proporcionarlos.

Kevin Hallock, director del Instituto de Estudios Salariales, profesor de Economía en la Universidad Cornell y autor de un libro reciente titulado "*Salarios: por qué las personas ganan lo que ganan y lo que pueden hacer para ganar más*" [Why People Earn What They Earn and What You Can Do Now to Make More], dice que "muchas empresas de gran tamaño tienen funciones salariales administrativas muy formales. Ellas trabajan con sistemas de compensación salarial claros, en conformidad con datos que vienen de fuera, usan investigaciones, etc. Incluso en el caso de empleos que no son comunes en un mercado específico, hay formas de clasificarlos y calcular cuánto debe pagar el mercado a alguien con habilidades importantes para la empresa. Por lo tanto, hay, de hecho, mucho de ciencia en eso". Al mismo tiempo, añade Hallock, "algunos empleados creen que las decisiones sobre salarios son arbitrarias, porque las empresas no siempre comunican bien el asunto. Por lo tanto, el sistema necesita funcionar bien". Los empleados, dice él, deberían pensar en su paquete salarial como un todo —incluyendo cosas como planes de salud, guardería y oportunidades de entrenamiento— al comparar un empleo con otro. "No es sólo una cuestión de salario".

Hallock dice que las empresas necesitan determinar el salario ideal. "Algunas tienen una estrategia de salarios bajos que funciona bien para ellas. Están menos preocupadas por la rotación de los empleados y, tal vez, la interacción con el cliente no sea tan importante. Otras se lucran bastante

pagando hasta un poco más, porque marca una diferencia enorme en la calidad de sus empleados [...] Por otro lado, si una empresa aumenta mucho los salarios, el retorno tal vez no sea significativo. Todo depende del mercado y de la industria". Roxana Barbulescu, profesora de Gestión de la Universidad McGill y profesora visitante de comportamiento organizacional de Wharton, observa que las empresas podrían optar por ser más transparentes en lo que concierne a la forma en que son administradas. "Elas pueden dejar más clara la adjudicación de recursos, usar informaciones de los empleados para la toma de decisiones o indicar si están teniendo un año malo y necesitan reagruparse".²²

Grafica 6. ¿Cómo cree que se encuentra el nivel salarial de la organización donde usted labora, con respecto al nivel salarial de las demás organizaciones?



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

Sobre el ítem 3, ¿Considera usted que los planes de incentivos salariales implementados por la empresa donde usted labora, son lo suficientemente motivantes y atractivos para su recurso humano y para el personal externo que aspira vincularse con la organización?

Analizando este interrogante y sus resultados, podemos darnos cuenta de una situación y es que la mayoría de las organizaciones no gubernamentales (ONG'S) de la ciudad de Cartagena no están implementando planes de incentivos salariales para sus profesionales del nivel operativo, lo cual se ve reflejado en el 52% de los resultados (Ver Grafica 7, página 48), al expresarse los profesionales encuestados que no existen dichos incentivos en sus lugares de trabajo, y en otros casos (el 20%) manifiesta que no son lo suficientemente motivantes, ni atractivos, lo cual no genera ninguna clase de respuesta positiva del empleado por ser más productivo o por permanecer por largo tiempo en la

²² <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=2368>- 18 de febrero de 2014.

organización, ya que la percepción de incentivos es mínima y viéndolo de esta manera si son poco atractivos para el propio personal de la empresa, mucho menos para el de afuera que aspiraría vincularse más adelante. Esta situación representa algo negativo para los intereses y el buen funcionamiento de las organizaciones, porque dependiendo del plan de incentivos que se implemente así va ser la respuesta de los trabajadores en su desempeño y productividad; y si no son motivados con ningún tipo de incentivo su rendimiento sería bajo ya que se limitarían a realizar sus labores con los mínimos estándares de calidad.

Una manera de mejorar esto sería implementando unos planes de incentivos que vayan acorde a la capacidad de la organización y que les permita recibir un ingreso extralegal a los trabajadores por su alto rendimiento laboral, entre los incentivos que podrían ofrecer están:

Comisiones: son las más tradicionales, consisten en un porcentaje sobre ventas realizadas u operación concertada.

Productividad: remuneran el aumento de la productividad.

Beneficios: consiste una participación, normalmente pactado un tanto por ciento con antelación, sobre los beneficios obtenidos por la empresa durante el ejercicio.

Beneficios no económicos: son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.

Bonos: son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

Apoyo Social: busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos. Estos beneficios a su vez pueden ser de dos tipos: Los asistenciales, los cuales buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como, asistencia médica - hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes. Los recreativos, los cuales buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.²³

De estos incentivos las organizaciones deciden cuales se ajustan a sus posibilidades y cómo y en qué momento ponerlos en marcha, todo depende de las proyecciones y los objetivos a corto y largo plazo.

Por otro lado solo un 28% (Ver Grafica 7, página 48) considera que si se están implementando planes de incentivos en sus organizaciones y que son motivantes y atractivos para ellos y que pueden llegar a serlo también para personal externo que aspiraría vincularse con la organización, lo

²³ <http://derecholaboraluees.blogspot.com/2010/10/tipos-de-incentivos-salariales.html> - 18 de febrero de 2014.

cual es muy bueno ya que estas organizaciones con esto, obtendrán una ventaja frente a las demás empresas ya que podrán contar con su personal mejor calificado por mucho más tiempo y a la vez atraer a nuevos talentos con los incentivos que ofrece la empresa.

Los planes de incentivos generan varias ventajas para la empresa y para los trabajadores como las siguientes:

Los incentivos levantan el ánimo. Un simple “gracias” o “buen trabajo” por parte de un supervisor puede hacer que una persona se sienta segura y orgullosa en su trabajo, así como otros incentivos más sofisticados. Esa seguridad y ese orgullo pueden ayudar a lograr un mejor voluntario o empleado.

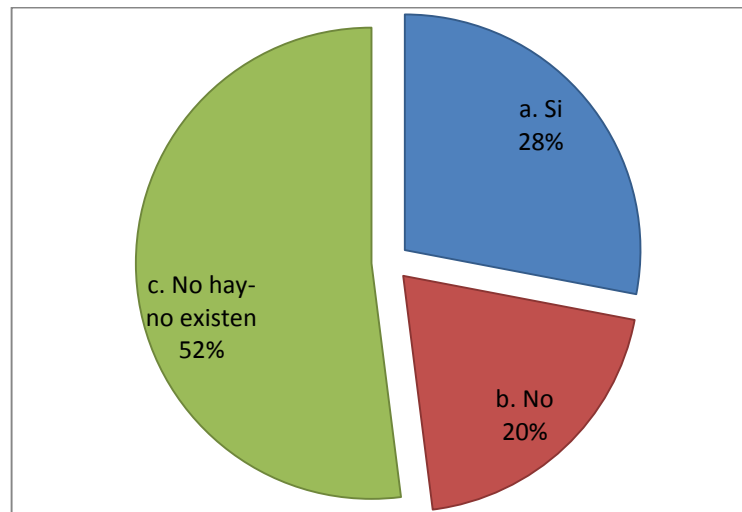
Los incentivos le permiten mantener ayuda valiosa y atraer más ayuda. Es muy sencillo, los incentivos son el motivo por el que los mejores miembros en su organización deciden permanecer en ella. Además, las buenas noticias corren rápido: otras personas en la comunidad en busca de trabajo u oportunidades de ser voluntarios naturalmente elegirán su organización como el lugar deseado para trabajar.

Los incentivos incrementan la productividad (o seguridad o cualquier otra cosa que usted quiera promover) de los miembros de su organización. Si queda claro que un incremento en la productividad o una disminución en los accidentes o la antigüedad como miembro de la organización serán en buena manera (o en forma atractiva) recompensados, los empleados harán su mejor esfuerzo para ser productivos, cuidadosos o para permanecer en la organización. ¿Cuál es la conclusión final? Las cosas que son recompensadas se hacen.

Un programa de incentivos puede reducir el favoritismo real o percibido al recompensar por igual a los empleados por sus acciones o su antigüedad. Los celos y la envidia pueden ser muy perjudiciales para una organización y de seguro surgirán si los empleados son recompensados en forma desigual. Al desarrollar un programa, usted se asegura que no se recompense a un empleado con una hamburguesa para celebrar sus cinco años de servicio y a otro con el Tour d'Argent.²⁴

²⁴ <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/mantener/recompensar-logros/incentivos-para-empleados-y-voluntarios/principal> - 18 de febrero de 2014.

Grafica 7. ¿Considera usted que los planes de incentivos salariales implementados por la empresa donde usted labora, son lo suficientemente motivantes y atractivos para su recurso humano y para el personal externo que aspira vincularse con la organización?



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

Respecto al ítem 4, ¿Cuántas organizaciones similares a la donde usted labora, cree que tienen mejores políticas salariales para el recurso humano del nivel operativo?

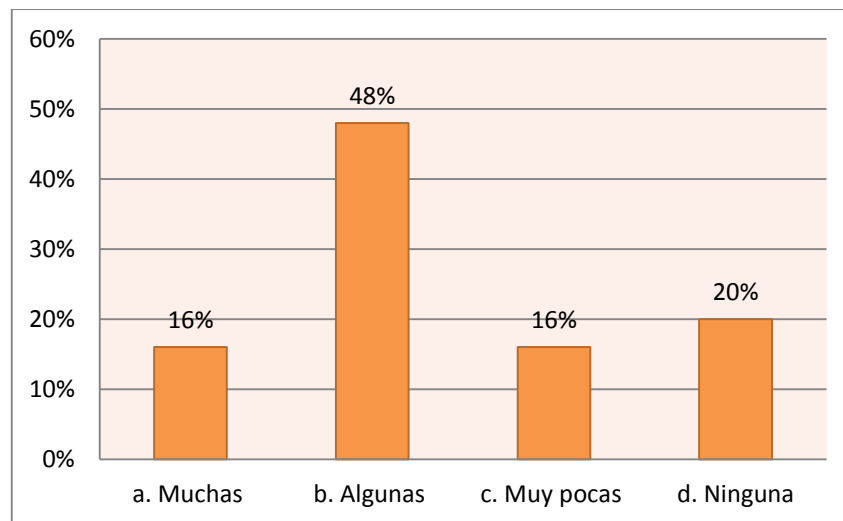
En esta ocasión el 48% de los profesionales encuestados cree que hay algunas organizaciones que tienen mejores políticas salariales para remunerar a sus empleados que la empresa en donde ellos laboran (Ver Gráfica 8, página 49), un 16% cree que son muchas, lo que demuestra estos dos casos que la administración de remuneraciones no es equitativa y con muy pocos beneficios sociales e incentivos; esto requiere de un mejor estudio y análisis de los sistemas de retribución para la clasificación y valoración de los cargos y sus escalas salariales y el diseño de un modelo de retribución variable atractivo que puedan comparar con el de otras empresas con el fin de establecer un nivel salarial igual o mejor, con el que los profesionales del nivel operativo se sientan por lo menos a gusto y remunerados justamente. Otro 16% de las personas consultadas consideran que muy pocas empresas tienen mejores políticas salariales que las implementadas en su lugar de trabajo. El restante 20% cree y están seguros que ninguna otra empresa tiene mejores políticas salariales para el personal de este nivel jerárquico, lo que es muy significativo y demuestra que hay una buena percepción de las remuneraciones y de las retribuciones variables que les reconoce la organización como manera de incentivo.

Una política salarial sólida que se comunica al personal y es comprendida por éste ayudará a la organización a establecer un mayor grado de equidad entre sus miembros y les ayudará a lograr una mejor planificación y asignación de recursos. Antes de establecer una política salarial, en primer término una organización debe definir las bases o cimientos para el desarrollo de la misma. La institución puede lograr esto formulando las siguientes preguntas: ¿Contamos actualmente con una

“política salarial?” · Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles son las características de esta política? · ¿Por qué es importante examinar la política salarial en este momento?

La Gerencia de Recursos Humanos, puede llevar a cabo este análisis, o en su defecto una comisión conformada específicamente para este propósito. Esta comisión debe estar integrada por la máxima autoridad de la institución, miembros del Directorio delegados, representantes de organizaciones sindicales y gremiales. Es importante que el Comité sea equilibrado para garantizar una perspectiva adecuada en lo que respecta a todos los aspectos de la organización.

Grafica 8. ¿Cuántas organizaciones similares a la donde usted labora, cree que tienen mejores políticas salariales para el recurso humano del nivel operativo?



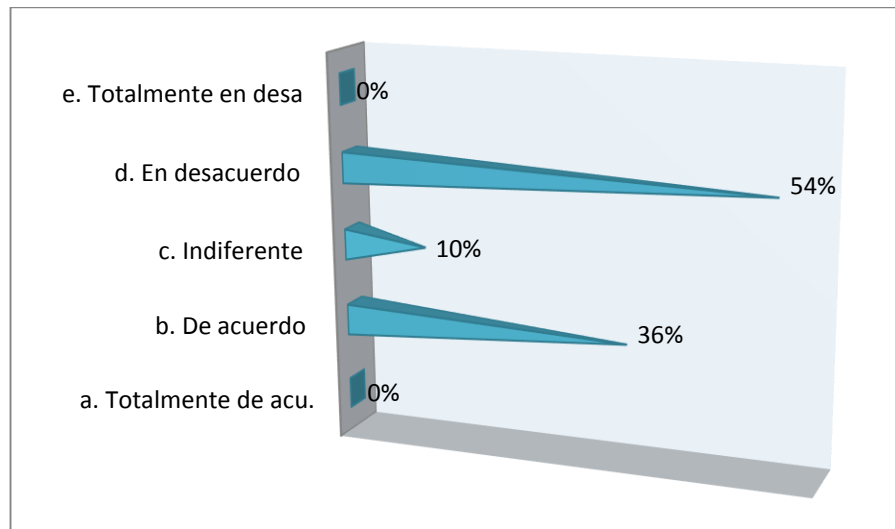
Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

El ítem 5, ¿Está usted de acuerdo en que su salario es una justa compensación de su trabajo?, arrojó los siguientes resultados: Para esta pregunta lo que buscamos es que desde la percepción del profesional el nos pueda emitir un juicio frente a su visión de salario vs responsabilidades, y los resultados no son para nada alentadores, ya que los profesionales del nivel operativo de las ONG'S de la ciudad de Cartagena están en desacuerdo con que el salario devengado es justo frente la compensación por su trabajo, los cuales se ven reflejado en los porcentajes de la grafica (Ver Grafica 9, página 50) en el cual un 54% de los encuestados manifiesta esto.

La razón por la que la mayoría de los participantes de esta investigación perciba esto, podría ser por que las empresas de hoy, están teniendo la tendencia y de remunerar al personal con un título de pregrado o universitario, como si fuera un técnico o un tecnólogo, lo que representa una desvalorización del perfil de un profesional; esto provoca que el trabajador se sienta inconforme y piense que su esfuerzo por capacitarse de la mejor manera no está siendo bien retribuido, ni está siendo tenido en cuenta al momento de fijar su salario.

Por otro lado un 10% le es indiferente la idea y un 36% restante están de acuerdo con que el salario devengado es lo justo por sus labores, recordemos que este ítem está enfocado en conocer los puntos de vista de forma subjetiva de los participantes, permitiendo que la persona autoevalúe sus funciones y su desempeño laboral, y la compare con su salario de manera que sea el mismo trabajador valorando su oficio.

Grafica 9. ¿Está usted de acuerdo en que su salario es una justa compensación de su trabajo?



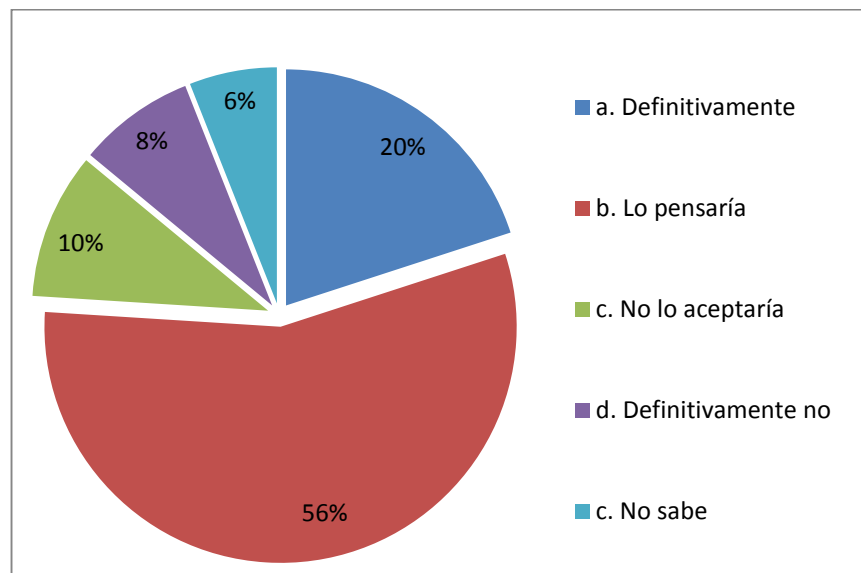
Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

Acerca del ítem 6, Si otra empresa u organización le ofreciera un puesto similar al que hoy desempeña con una remuneración un 10% superior. ¿Usted que haría?

Al observar los porcentajes de esta gráfica (Ver Grafica 10, página 51) podemos darnos cuenta que la mayoría de los profesionales del nivel operativo de las ONG'S en la ciudad de Cartagena están trabajando para sus organizaciones, pero a su vez abiertos y atentos a otras ofertas laborales en el ambiente; esto se ve reflejado en las opiniones de cada uno de ellos y ellas. Los resultados de este ítem nos arrojan que el 20% de los encuestados definitivamente aceptarían este tipo de propuesta si se les presentara; y otro 56% dice que lo pensaría, y cuando se habla de pensarlo, se refiere al hecho de no tomar la decisión inmediatamente, pero si consultar para luego asumir este nuevo puesto de trabajo. Esto da a entender que no están del todo conformes con sus salarios, ya que tan solo la oferta de un incremento no mayor de un 10% en su remuneración los harían pensar en si seguir en sus cargos o no, lo que es realmente preocupante porque si la fidelidad y sentido de pertenencia de los empleados se ve afectado o tambalea con este tipo de situaciones, quiere decir que su remuneración no está siendo equitativa a sus funciones, o en pocas palabras están siendo mal remunerados.

El otro 10% de los profesionales que participaron de este estudio de campo, dijeron que no aceptarían este tipo de oferta y el 8% manifiesta que definitivamente no la aceptaría; esto demuestra que son personas que están siendo bien remuneradas o que se encuentran empoderados de la misión de sus empresa u organización, y que un aumento minino en su salario no es lo que los va a hacer que dejen sus puestos de trabajo, por aventurarse en uno nuevo en el que no saben que estabilidad y permanencia les puede brindar . El resto, que corresponde al 6% de la totalidad encuestada no saben.

Grafica 10. Si otra empresa u organización le ofreciera un puesto similar al que hoy desempeña con una remuneración un 10% superior. ¿Usted que haría?



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

En términos generales la aplicación eficaz de políticas salariales en las organizaciones son un factor relevante en la permanencia de los profesionales de las ONG's, esto permitirá un manejo equilibrado de los sueldos y los salarios, logrando generar ambientes de conformidad y satisfacción en el recurso humano, así lo evidencia el trabajo realizado con esta primera variable. La relación de salario vs cargos/funciones frente a los salarios de los demás cargos que están al mismo nivel nos muestra que las organizaciones en su mayoría están muy atentas de que los perfiles y cargos dentro de su organizaciones estén muy equilibrados con respecto a la remuneración de los mismos en el nivel operativo, y los profesionales así lo reflejaron en las encuestas (62% están satisfechos). Pero no obstante, aun un buen número de organizaciones no han focalizado esta situación, ya que un 36% de los participantes reflejan que están insatisfechos con los salarios establecidos para su cargo, con respecto a los otros cargos que se encuentran en el mismo nivel, lo que genera en los profesionales un estado de inconformidad permanente frente a las funciones que se le asignan y la poca remuneración de las mismas.

Otro indicador importante, es la percepción de los profesionales frente al nivel salarial de su organización con respecto a las demás, y los resultados obtenidos nos muestran que de acuerdo la

visión del recurso humano, las organizaciones en donde estos laboran están en un 54% por debajo de la otras, y que solo un 40% indica que están igual, junto a un 6% que indica que están por encima. Resultados que demuestran que los profesionales aun trazan líneas comparativas frente al nivel de remuneración de las organizaciones no gubernamentales del sector y que están muy atentos a las ofertas (cargo vs remuneración) que estás ofrecen, además evidenciando que existe una desigualdad salarias y de recursos técnicos y/o económicos entre las ONG's del sector.

Por otra parte, se obtuvo un resultado importante a través del indicador de planes de incentivos salariales en las organizaciones, en el cual más del 50% de los profesionales indicaron que no existen este tipo de estrategias motivaciones, y en otros casos existen pero no poseen el suficiente cuerpo estructural que busque incidir en el rendimiento laboral del recurso humano. Estos resultados están basados en las opiniones del recurso humano, el cual es el que se encuentra en el día a día de las operaciones de las organizaciones, mostrando una falencia importante en esta área, y es que hoy en día son muy pocas las empresas u organizaciones que deciden jugársela por estas estrategias motivacionales, y para el caso de este proyecto investigativo el porcentaje positivo fue del 28%, solo el veintiocho por ciento de los profesionales participantes indicaron que si existen estos planes de incentivos salariales y que a su vez son buenos planes que generar un proceso de mejoramiento en la calidad de las actividades y responsabilidades que estos poseen, concluyendo entonces que trabajadores motivados y satisfechos, producen más y mejores procesos operativos para la organización, un punto a tener en cuenta para toda empresa u organización en la actualidad.

Un resultado importante fue el evaluar como el recurso humano del nivel operativo en las organizaciones comparaban la política salarial implementada en su organización frente a las efectuadas en las otras organizaciones del sector social. Aquí el punto era analizar si X o Y organización poseen mejores políticas salariales que en la organización en la cual yo me desempeño, y los resultados generales fueron los siguientes, primero, el 48% de los participantes dijeron que hay algunas empresas en las cuales su política salarial están mejor diseñadas y ejecutadas, mas otro 16% que creen que son muchas las organizaciones cuya política salarias esta mejor diseñada, cifra preocupante, ya que el 64% del recursos humano pone por debajo las políticas salariales de su organización con respecto a las otras, cabe recordar que en resultados anteriores estos mismo profesionales reflejaron que no conocen que dentro de sus organizaciones se estén implementado este tipo de políticas. Pero no todos piensan de esta forma, un 36% indica que muy pocas o ninguna organización implementa o ejecuta políticas salarias mejores que la de su organización. De forma general esto nos da una mirada frente a la forma en que se están pensando, diseñando, implementado o ejecutando estas políticas dentro de la organización, o en la forma en las que se están difundiendo al personal, la pregunta que cada organización de hacerse frente a este ítem es ¿existe una política salarial en mi organización?, ¿está diseñada de acuerdo a nuestras necesidades, y las del personal que labora?, ¿conoce el personal esta política salarial?, esto da inicio a un proceso de evaluación en este área, que si bien no lo es todo en la organización, es sino una de las mas importante para la alcanzar los objetivos que esta desea.

Otro resultado obtenido en esta primera variable nace del indicador compensaciones salariales, debido a que muchas profesionales en las organizaciones no gubernamentales perciben que los salarios establecidos para cargos con unos perfiles establecidos no son lo adecuadamente compensados. Los resultados fueron los siguientes: desde la percepción del recurso humano un

54% expresa que están en desacuerdo frente a la forma y valor salarial que se le han establecido sus puestos de trabajo, ya que creen que de acuerdo al perfil establecido para sus cargos, deberían ser tener mejores niveles salariales. Esta situación puede ser debido a que los profesionales perciben que se les remunera al mismo nivel de un personal de nivel técnico o tecnológico, no haciendo la respectiva asignación de acuerdo a su rango profesional, otra razón podría ser la excesiva asignación de tareas y/o responsabilidades en el puesto de trabajo, por cual no ven una justa compensación en sus salarios. Por otra parte un 10% de la población percibe esta situación como algo totalmente indiferente, por lo cual no asumen ninguna posición frente a su remuneración salarial vs su perfil profesional. Un dato si importante es que un 36% de los participantes de esta investigación expresa que si están de acuerdo con las compensaciones salariales establecidas para su perfil y puesto de trabajo, lo que indica que si existen algunas organizaciones que están muy pendientes de que los perfiles establecidos dentro de su estructura salarial estén al nivel del cargo y las funciones establecidas.

Por último, se procuro identificar los procesos de fidelización del recurso humano a su organización a través de un aspecto importante como lo son las ofertas laborales por otras empresas u organizaciones del sector, mediante la promesa de una oferta laboral en otra organización en un cargo igual al que ya ocupa, pero con un aumento del 10% en su salario. El resultado obtenido es que un 56% de los participantes de la investigación expresan que lo pensarían, esto se refiere a que no son capaces de tomar la decisión de forma inmediata, pero si analizarían la posibilidad de dejar su actual puesto de trabajo por la nueva oferta. Otro 20% si fueron más realistas al afirmar que si aceptarían esta nueva oferta, un porcentaje considerable, y que debe alertas a las organizaciones. El 18% restante expresaron que no lo definitivamente no aceptarían esta oferta, un porcentaje muy bajo para garantizar la fidelidad o empoderamiento de los profesionales a la organización. El resultado generado por la salida constate de los profesionales tiene un costo muy alto, porque significa procesos incompletos y reinversión en la inducción, capacitación y formación del recurso humano.

4. 3. Procesos de Vinculación

En esta segunda variable entraremos a analizar el segundo objetivo específico de nuestro proyecto investigativo que es Identificar que otros factores determinantes inciden en los procesos de vinculación para la atracción y retención de los profesionales en las ONG's de la ciudad de Cartagena; esto con la finalidad de conocer qué factores son los más atractivos para los profesionales al momento de vincularse a una ONG, los cuales al final determinaran que organización les ofrece las mejores alternativas, para su estabilidad laboral y desarrollo personal y profesional de acuerdo a sus proyecciones o aspiraciones. Este es un tema muy importante ya que si se conoce plenamente, cuales son los factores que más atraen a la mano de obra disponible en mercado laboral y sobre todo a los mejores talentos, se podrá realizar un proceso de selección con un grado motivacional realmente alto que este enfocado en lo que los profesionales realmente necesitan y requieren; consiguiendo un mayor interés por trabajar en la organización que le ofrezca esto, lo cual les generara unas expectativas bastante altas, que hará que den lo mejor de ellos para pasar y desempeñarse de la mejor manera en los distintos procesos y pruebas de selección y en el cargo que ocupen finalmente.

La selección de personal es un proceso importante para las organizaciones porque es una de las principales maneras como se construyen a sí mismas y como crecen. Tanto la selección adecuada de su gente como la adecuada capacitación que les brinde para mantenerlos preparados para los retos del momento pueden determinar la permanencia o desaparición de una empresa. El objetivo aquí es dar una breve mirada desde la psicología a este proceso, porque favorece el trabajo multidisciplinario el conocer el quehacer de las demás disciplinas que intervienen en el proceso.

Para cualquier profesional ya sea que esté en formación, que esté en proceso de vincularse a trabajar en alguna empresa, que tenga su propia empresa o que esté en proceso de vincular nuevas personas en la empresa en la que se encuentra; es importante conocer algunos aspectos de la selección de personal. Por lo general estos procesos son llevados a cabo por personal especializado en el tema, pero los profesionales de todas las áreas se ven involucrados en algún momento del proceso.

Como hemos hecho énfasis en varios aspectos de la relación de las personas consigo mismas y con los demás miembros de sus equipos de trabajo, la conformación de esos equipo, etc. es importante considerar la vinculación de personas a la organización porque también formarán parte de esos grupos de trabajo y también influirán sobre el ambiente y sobre esas relaciones.²⁵

El proceso de vinculación comprende de las siguientes fases:

²⁵http://docencia.udea.edu.co/Psicologia/sel_personal.html- 29 de Abril de 2014.

Reclutamiento de Personal: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

En el proceso de reclutamiento empieza por la emisión de la solicitud del empleado, donde el área de RRHH toma la decisión de reclutar los candidatos, por los medios que tiene la organización, estos medios son el reclutamiento interno, externo y mixto.

Reclutamiento interno: El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados. Los cuáles pueden ser ascendidos, trasladados y transferidos con ascenso.

Reclutamiento externo: El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Este proceso se realiza por las técnicas de reclutamiento.

Técnicas de reclutamiento:

- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios por la empresa.
- Anuncios en revistas, periódicos y página de internet.
- Agencias de reclutamiento.
- Anuncios por emisoras radiales.

Reclutamiento mixto: El reclutamiento mixto es aquel que está formado por candidatos del exterior y también que pertenecen a la empresa es la mezcla de los candidatos internos y externos.²⁶

En la siguiente tabla se muestran los interrogantes con los que se trabajó para conseguir el objetivo antes mencionado de esta variable y el aspecto que se evaluó en cada uno de ellos. Luego se hará un análisis crítico de los resultados de cada interrogante, en el que se determinará qué factores son los que más influyen en los profesionales al momento de escoger la organización en la que aspirarían trabajar; esto con el fin de que las organizaciones acomoden sus procesos de reclutamiento con el fin de ofrecerle a los aspirantes las alternativas más atractivas para ellos, para de esta forma atraer al personal mejor calificado en el mercado laboral, realizando previamente una evaluación completa de los cargos que se van ocupar, el perfil que se requiere para cada cargo, las condiciones académicas y la experiencia que se necesite para ciertos cargos, porque no siempre para todos los cargos se necesita una gran experiencia sino que esta puede ser adquirida con el tiempo después de una buena capacitación que le permita a la persona desempeñarse de la mejor manera empleando el máximo del potencial de sus capacidades. Además se deberá elaborar un proceso de selección eficiente y eficaz que garantice la evaluación de personalidades específicas

²⁶<http://clubensayos.com/Temas-Variados/PROCESO-DE-VINCULACION-DE-PERSONAL/310817.html>
29 de Abril de 2014.

para las funciones que van a desempeñar los aspirantes en cargos disponibles o vacantes, aparte de su preselección de hojas de vida y una serie de pruebas de idoneidad, psicológicas y sicológicas, entrevistas de selección, exámenes médicos, entre otras pruebas que requiera hacer la organización para seleccionar el personal mejor preparado e idóneo para lo que se necesita.

Tabla 4. Aspectos evaluados de la Variable Procesos de Vinculación

Ítem	PREGUNTA	ASPECTO EVALUADO
1	¿Qué factor(es) tuvo en cuenta al momento de vincularse con esta organización?	Factores influyentes en el proceso de vinculación.
2	¿De los factores escogidos cual cumplió con sus expectativas y lo hacen permanecer motivado en su oficio?	Expectativas
3	Se encuentra usted de acuerdo con la proyección y visión de su organización a 5 años, con relación a sus proyecciones personales.	Proyección personal
4	Actualmente se siente usted protegido de los riesgos que puedan ocurrir al ejecutar sus labores diarias.	Seguridad en el entorno laboral

Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

Respecto al ítem 1. ¿Qué factor(es) tuvo en cuenta al momento de vincularse con esta organización?, El éxito de una empresa y qué tan 'cotizada' sea como centro de trabajo depende de diferentes factores. Por ejemplo, Roberto Servitje, presidente del Consejo de Administración de Grupo Bimbo, menciona que la fórmula del triunfo en una compañía radica en que reúna valores y conceptos de trabajo sólidos, que sus empleados puedan tomar como propios.

Esto conduce a pensar ¿en qué debería fijarse una persona cuando busca empleo, o quiere cambiar el actual?

En MasterCard, un empleado valioso es quien tiene disposición para trabajar en metas comunes en equipo. De esta manera, se buscan colaboradores que se integren a su política empresarial, la cual impulsa el desarrollo de sus habilidades, competencias y cultura.

Es muy importante definir tus necesidades antes de elegir una organización. Es parecido a lo que sucede con la pareja: no puedes ir de trabajo en trabajo sintiéndote insatisfecho. La recompensa económica es vital, cierto, pero para alcanzar los mejores salarios, debes saber primero que estás

dispuesto a dar y cómo puedes satisfacer las exigencias de esa empresa. Visualízate trabajando en ella, ¿cómo te sentirías? Si desde el primer momento algo no te checa, considera bien tu decisión, porque en especie invertirás horas, energía y sobre todo ¡talento! No se trata de "cazar por cazar" un trabajo, coincidieron expertos.

La mayoría de las compañías buscan más actitud que conocimientos y desean contratar a personas cuyos principios sean similares a los suyos para que, rápidamente, se involucren con sus objetivos y ambiente laboral, señala Leticia Narváez, gerente de Relaciones Públicas de Merck Sharpe & Dome.²⁷

Esto nos lleva al análisis de los factores más comunes que se tienen en cuenta al momento que se presenta una oportunidad de trabajo y por lo cuales muchos deciden si seguir adelante con los procesos de selección en una empresa o por el contrario desistir de dicha idea. Esto implica que si no hay suficiente interés y motivación por lo que les está proponiendo la empresa a los profesionales aspirantes y las expectativas de estos son bajas, probablemente se estaría realizando un proceso de selección infructuoso, debido a que no se está haciendo énfasis en lo que la persona necesita y aspira y posiblemente en dicho trámite se esté perdiendo un recurso humano muy valioso con un potencial para ser explotado y que al ser canalizado de la mejor manera resultaría ser muy útil y rentable para la organización. Por lo cual este estudio nos mostrara cuales de dichos factores fueron los más atractivos y llamativos según las necesidades y aspiraciones del profesional de las ONG'S de Cartagena al momento de vincularse a la organización donde actualmente está laborando.

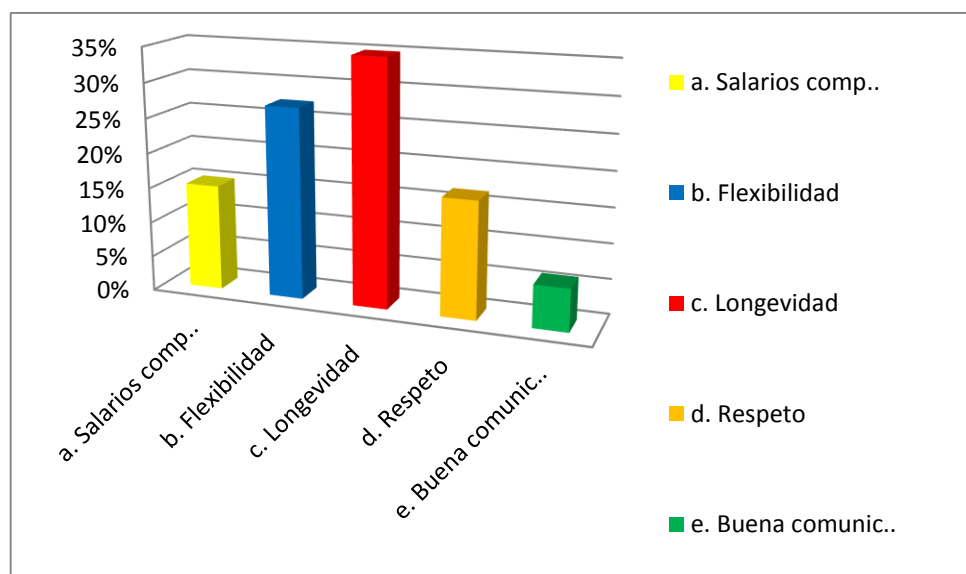
Estos resultados arrojaron que el 35% (ver Gráfica 11, página 58) de los encuestados tuvieron más en cuenta el factor de la longevidad, lo que quiere decir que las personas están buscando más que todo es tener una estabilidad laboral prolongada que los haga sentir seguros económicamente, con una duración dentro de la empresa bastante considerable y sin incertidumbre, lo que se vería reflejado en un contrato a termino indefinido, bastante escaso en estos días debido a que las organizaciones no están contratando personal fijo, sino a termino fijo, ya que así les sale más restable en materia de costos. El segundo factor con mas opiniones fue la flexibilidad en los horarios de trabajo con un 27%, esto demuestra que las personas les gusta trabajar sin presiones y sin horarios rígidos, en los cuales les sea permitido llegar un poco tarde en algunas casos debido a algún percance o circunstancia que se les pueda presentar, compensándolo con horas extras cuando el empleado lo disponga en otros días donde pueda quedarse laborando o cuando la empresa lo requiera.

El siguiente factor es el respeto con un 17% de la encuesta, esto nos demuestra que incluso por encima de los salarios altos los profesionales prefieren ser tratados dignamente por sus superiores y demás compañeros de trabajo, que estar ganando bien y ser tratados mal. En cuarto lugar tenemos

²⁷<http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2009/10/06/elige-la-mejor-empresa-para-ti> 29de Abril de 2014.

los salarios competitivos con un 15% de las opiniones, lo que refleja que aunque es importante ser bien remunerado con sueldos o salarios altos hay otros factores que influyen también en gran manera en la decisión de trabajar o no, en X o Y empresa por lo que se demuestra que no siempre los altos salarios son el factor principal y prioritario para vincularse a una organización. Por último tenemos la buena comunicación entre los miembros de la empresa, este factor tuvo un 6% de los puntos de vista de los profesionales consultados, lo que no significa que no sea importante para ellos una buena comunicación con los demás empleados de la organización, sino que para tomar una decisión de vincularse laboralmente con una empresa, para ellos los anteriores factores tuvieron mucha más relevancia dependiendo de sus necesidades y requerimientos actuales y futuros.

Grafica 11. ¿Qué factor(es) tuvo en cuenta al momento de vincularse con esta organización?



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

Respecto al ítem 2. ¿De los factores escogidos cual cumplió con sus expectativas y lo hacen permanecer motivado en su oficio?, aquí evaluaremos el impacto que ha tenido sobre aquellos profesionales el hecho de no ver cumplidas sus expectativas en relación a los factores que para ellos fueron los más atractivos e importantes al momento de tomar su decisión de firmar contrato con la empresa donde laboran actualmente, con respecto de aquellos a los cuales si se le cumplieron.

Un estudio revela que los objetivos de unos y otros son distintos, lo que disminuye el compromiso laboral. La búsqueda del trabajo perfecto por parte de los profesionistas y la captación del talento idóneo por parte de las empresas es una de las tareas más difíciles de la dinámica laboral. ¿Pero qué es lo que buscan los profesionistas de un empleo? ¿Qué es lo que las empresas creen

que quieren los profesionistas? ¿Lo que las empresas ofrecen es lo mismo que quieren los trabajadores?, de acuerdo con los estudios “Talent Management and Rewards” realizados por la empresa Towers Watson en los que participaron mil 600 ejecutivos de 28 países diferentes y “Global Workforce Study” –que encuestó a más de 32 mil empleados-, las expectativas que tiene un profesionista al buscar trabajo difieren de lo que el empleador cree que el trabajador busca dentro de su empresa.

“La cultura de un país, el momento en el que se encuentra la empresa y la situación económica que le rodea, establecen la tendencia en los factores que buscan los empleados y lo que ofrece el empleador. En cada país es distinto.”, comenta Claudia Álvarez, directora de Talento y Remuneración de Towers Watson.

De acuerdo con la experta, mientras que los profesionistas ubican en 6° lugar su “Seguridad laboral”, los empleadores creen que los trabajadores mexicanos ubican la “Seguridad laboral” en 3°.²⁸

Esto es muy importante para las empresas porque de esta manera pueden medir el grado de motivación en que se encuentran sus trabajadores actualmente, con relación a sus expectativas primarias, ya que aquí se ve si el empleado empezó con un alto nivel de productividad pero que de repente en algún momento empezó a bajar su desempeño y su productividad no volvió a ser la misma a cuando comenzó a trabajar. Esto nos daría un punto de partida para que en base al cumplimiento de expectativas las organizaciones puedan encontrar nuevos métodos para incentivar y motivar a sus trabajadores y de esta manera conservarlos por largo tiempo y por medio del testimonio de ellos mismo y otros, poder atraer a nuevos talentos que contribuyan al mejoramiento y desarrollo de la organización.

Los resultados obtenidos de este ítem fueron los siguientes: un 33% de los encuestados (ver Gráfica 12, página 62) afirmo que el factor en el que más han visto cumplidas sus expectativas ha sido la longevidad laboral, lo que demuestra que las empresas donde trabajan tienen en cuenta la estabilidad económica y laboral que requiere el profesional del nivel operativo para su buen desempeño; esto le permite conocer aun mas su puesto de trabajo y resolver situaciones de su cargo con mayor facilidad, le permite también proponer nuevas ideas con toda confianza para el mejoramiento continuo de los procesos correspondiente a su área de trabajo y a las demás áreas en general, después de no entorpecer o meterse en el trabajo desempeñado por otra persona y que todo sea para el bien de empresa, es aceptable.

El segundo mejor resultado fue un 22% que corresponde a la flexibilidad en los horarios y además es entendible ya que estas organizaciones trabajan con base a proyectos sociales en los cuales los horarios deben ser flexibles, por lo cual se evidencia un amplio cumplimiento de las expectativas

²⁸<http://www.altonivel.com.mx/24423-que-buscan-las-empresas-y-que-quieren-los-empleados.html>- 29 de Abril de 2014.

para este factor y por ende una motivación mas, para continuar trabajando de la mejor manera. la flexibilidad en los horarios de los trabajadores es muy importante para ellos mismos y para la empresa porque le brinda al trabajador autonomía e independencia sobre las funciones que debe realizar y el tiempo que debe emplear para cada una de ellas, además de confianza, responsabilidad y seguridad de lo que debe hacer, compromiso y libertad para tomar decisiones; ahora para la empresa también es conveniente esto, ya que puede evaluar al trabajador más detalladamente desde sus principios ético-morales, su personalidad, su desempeño y productividad, su responsabilidad, su seguridad, su liderazgo, su compromiso con los objetivos de la empresa, entre otros aspectos.

El 14% de los profesionales opinó que el respeto fue el factor en donde más vieron cumplidas sus expectativas, así que hay en este tipo de organizaciones bastante respeto por trabajador, lo cual facilita la convivencia en el entorno laboral y contribuye a la motivación diaria del personal, debido a que se sienten cómodos trabajando en ambiente sano y con respeto por la persona, lo cual es muy importante debido a que en muchos casos las empresas remuneran muy bien a su recurso humano pero el trato verbal y psicológico no es el mejor, ya que muchos funcionarios de la organización que tienen a su cargo la responsabilidad de un personal, en varios casos no saben dirigirse de la mejor manera a las personas debido a su carácter o que en algunos casos no saben separar lo personal de lo laboral, trayendo sus problemas personales a el sitio de trabajo lo que no es muy bueno, ya que otro va ser la victima de su intranquilidad debido a que va a descargar todo su enojo con la primera persona que haga algo que no le guste, por lo hay que asumir una actitud de conciencia, control y reflexión, que lo ayuden a comprender que la actitud que se requiere en su sitio de trabajo es muy distinta a la de su vida personal y que no es recomendable llevar los problemas al trabajo ya esto crea mala comunicación con sus compañeros de trabajo, estrés y mal desempeño.

El siguiente factor que son los salarios competitivos obtuvo un 10% de los resultados, lo cual es un porcentaje muy bajo en cuanto expectativas cumplidas para este factor tan importante para todo trabajador el cual es uno de los incentivos más importantes y preponderante para el sostenimiento económico de una persona y su núcleo familiar, por el cual se trabaja con esmero y dedicación; pero vemos que las expectativas con que entraron los profesionales que encuestamos eran más altas y que después dichas expectativas no fueron cumplidas, tanto así que este factor se encuentra de cuarto puesto entre los demás factores, no teniendo que ser así ya que por lo menos los salarios no tenían que ser precisamente los más altos de entorno empresarial si no cumplir con las expectativas promedio de un salario justo, en el que el profesional del nivel operativo no se sienta que gana un salario millonario pero que tampoco se sienta injustamente remunerado, sino equilibrado en cuanto a las funciones y responsabilidades que debe cumplir y la compensación que recibe por ellas.

La buena comunicación es un factor primordial en el entorno laboral y solo en este estudio se ven cumplidas las expectativas de los profesionales encuestados en un 8%, lo que nos demuestra que aunque hay respeto entre las personas no hay buena comunicación, y sin ella no hay buen

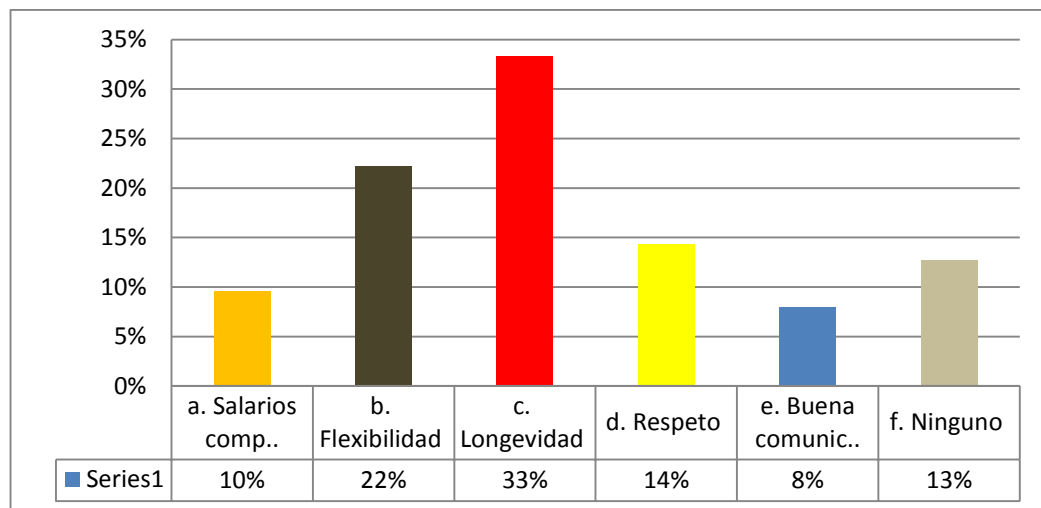
funcionamiento en los procesos de interrelación de las áreas de la organización; esto genera malentendidos entre los trabajadores, mala ejecución de las tareas y baja afectividad en los proyectos que se realicen.

Esto genera un ambiente de desconcierto ya que si algo sale mal ninguno va a desear asumir la responsabilidad, y van querer acusarse el uno al otro, pero todo es causado por una mala comunicación, por esto la gerencia debe implementar un manual de procesos y procedimientos eficiente y eficaz que le proporcione a sus trabajadores en las distintas áreas de la empresa una manera de realizar las tareas bajo ciertos parámetros y límites de responsabilidad, para evitar malentendidos y confusiones; además de realizar integraciones programadas para mejorar la comunicación entre los trabajadores y capacitaciones en las que se dicten charlas donde se traten los temas de trabajo en equipo y liderazgo.

Todo esto con el fin de la mejoría continúa en pro de la buena comunicación que deben tener todos los miembros de una organización, y que es fundamental para alcanzar los objetivos propuestos en cada proyecto que se planea. Y por último el 13% de las persona consultadas coincidieron en que ninguno de los factores que tuvieron en cuenta al momento de su vinculación cumplió con sus expectativas, lo cual es un panorama bastante negativo porque este tipo de profesionales se encuentran trabajando todavía en el mismo sitio porque no han encontrado todavía algo mejor y que cumpla con sus expectativas personales, pues que los retendría en un lugar en donde no se le da ningún tipo de incentivo o motivación; en este aspecto muchos dirán ¿ y acaso es necesario motivar a una persona para que trabaje?, no es el hecho de motivarla para que trabaje sino que si la persona es un buen elemento para la organización y le es útil, hay que brindarle un incentivo extra, que no precisamente tiene que ser económico, aparte de su remuneración básica, para que este trabajador tenga una razón de peso por la cual quedarse laborando en la organización y sea igual o mayormente productivo a como entro en un principio.

La motivación es muy importante ya está comprobado que un trabajador motivado es más productivo frente a las situaciones que se le presenten, por esto es que las organizaciones deben trabajar en este aspecto ya que de ello depende el aprovechamiento efectivo de las cualidades y virtudes del potencial que tienen los mejores elementos de las organizaciones con el fin de retener a los mejores talentos y atraer a nuevos prospectos, cumpliendo con las expectativas que puedan tener y si es posible superándolas para que se den cuenta que están en una empresa exclusiva que sabe recompensar a su personal idóneo.

Grafica 12. ¿De los factores escogidos cual cumplió con sus expectativas y lo hacen permanecer motivado en su oficio?



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

Respecto al ítem 3. ¿Se encuentra usted de acuerdo con la proyección y visión de su organización a 5 años, con relación a sus proyecciones personales? Lo que proyectamos y como lo proyectamos en el mundo profesional muchas veces es el único punto de evaluación de nuestra capacidad de producir en los diferentes escenarios de trabajo. No importa donde sea nuestro lugar de trabajo es esencial tener una actitud positiva en cualquier circunstancia en la que nos hallemos.²⁹

Al definir los objetivos personales y profesionales conforme vamos creciendo y madurando, se hace muy importante para saber qué es lo que desea, cuáles son las metas y objetivos tanto a nivel personal como profesional. En la adolescencia, la búsqueda de identidad, el resolver la gran pregunta de quién eres y qué vas a hacer de tu vida, es el mayor reto que enfrentas o quizás estás por enfrentar. Por eso, lo que a continuación leerás será de utilidad para que puedas plantear objetivos de vida y desarrollo que te lleven al éxito.

Definición. Los objetivos indican qué se desea lograr cuando se finalice lo que se quiere alcanzar, es observable para el individuo mismo y para los demás. Debe diferenciarse entre una meta y un objetivo, pues, en ocasiones, se utilizan como sinónimos. El objetivo es la consolidación de un plan de acción o trabajo. Un objetivo es la sumatoria de metas, y éstas son los procesos que se deben seguir y terminar para llegar al objetivo. Cuando nos planteamos objetivos debemos delimitar qué metas queremos alcanzar para llegar al objetivo, así que vamos meta por meta hasta alcanzar el

²⁹<http://lourdes.lacoctelera.net/post/2005/07/10/la-importancia-nuestra-proyeccion-29> de Abril de 2014.

objetivo final (lo que queremos en la vida), esforzándonos y sintiéndonos orgullosos de las metas que hemos alcanzado.

Claridad. Los objetivos deben ser claros e indicar, específicamente, lo que quiere lograrse.

- Deben ser claros y precisos.
- Deben ser alcanzables.
- Deben ser verificables, debes saber cuándo se ha cumplido el objetivo.
- Deben contar con un tiempo determinado.

Se recomienda que se escriban, pues cuando se hacen más concretos generan mayor motivación y ayudan a evitar la dispersión en cosas que no te lleven a nada.

Personales. Se refieren a aquellas cosas que quieren alcanzarse para el logro de mejora personal en cualquiera de las áreas específicas.

Enriquecimiento personal: aumentar el auto concepto.

Integración social: modo de expresar los problemas con los demás y escucharlos, ser amistosos y agradables, respetar a los demás.

Mejoramiento intelectual: tanto a nivel cultural como de instrucción.

Salud física: ejercicio, alimentación, sueño, agua, chequeos médicos.

Contacto familiar: relaciones cercanas y sanas con los miembros de la familia.

Desarrollo espiritual y ético: conocimiento y aplicación de los valores personales, humanos y universales en la vida diaria.

Profesionales. Se refiere a lo que quiere realizarse en el campo profesional, es decir, lo que tiene que hacerse para alcanzar una profesionalización en la actividad de que se trate; también hace referencia al tipo de trabajo que te gustaría tener. Claro está que ustedes aún no tienen una profesión, pero se encuentran en la preparación profesional para ser los mejores, así que el hecho de encontrarse estudiando hace pensar que están logrando sus objetivos profesionales, por ejemplo: "me gustaría ser enfermera y trabajar en un hospital, o me gustaría ser especialista en informática y trabajar en mi propio negocio".³⁰

³⁰<http://moduloproyeccionpersonalyprofesional.blogspot.com/>- 29 de Abril de 2014.

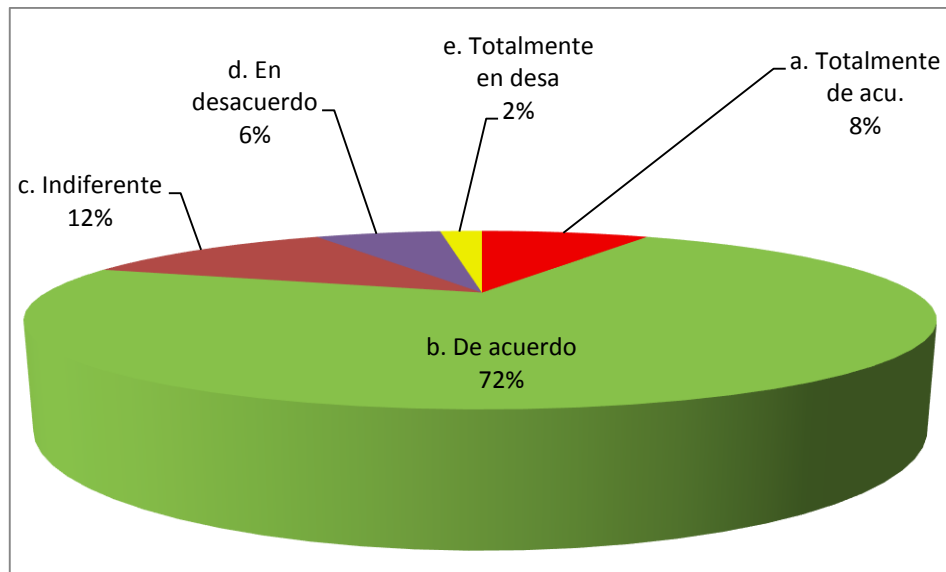
En este ítem se evalúa que tanta afinidad tiene la visión de la organización con las proyecciones personales de sus trabajadores, lo cual es de gran importancia ya que una vez contratado el profesional, al momento ambos consideran (tanto empresa, como aspirante), que han escogido la mejor opción disponible, pero luego de que la empresa empieza a cambiar en su funcionamiento y proyectarse de otra manera para alcanzar sus metas y sobre todo que estas no concuerdan con las aspiraciones y proyecciones del empleado este no trabajara de la misma manera, ya que ve que sus sueños en esta empresa le van hacer más difícil de cumplir, así que procurara de mantenerse en su mismo cargo pero no con la misma motivación de antes y dependiendo al tiempo que tengan laborando con la organización y a su edad, así buscará la manera o de afianzarse hasta jubilarse o buscará nuevas alternativas que le ofrezcan mejores oportunidades de llevar a cabo su plan de vida que lo lleve a una plena realización como persona y como profesional.

Por lo tanto las organizaciones deben buscar la manera de planear que su visión integre también los intereses personales de sus trabajadores para que de esta manera tanto la empresa como su recurso humano vayan en un mismo sentido, y enfoquen sus esfuerzos en conseguir los intereses individuales y colectivos de la empresa; esto ayudará a que el empleado se sienta parte de la organización y comprometido con la causa , ya que lo están teniendo en cuenta en los planes y proyecciones de la compañía.

Los resultados obtenidos en el estudio de campo para este ítem muestran que un 8% de los profesionales consultados están totalmente de acuerdo y un 72% están de acuerdo(ver gráfica 13, página 65) con la proyección y visión de la empresa en donde laboran, lo que demuestra que se están teniendo en cuenta sus aspiraciones y proyecciones a futuro y que van de la mano con lo que la organización quiere logra a largo plazo; por otro lado un 2% de las personas encuestadas se consideran en total desacuerdo con la visión y proyección de la empresa donde actualmente laboran y otro 6% solo en desacuerdo, esta situación terminará por cambiar su punto de vista en cuanto a si seguir trabajando en la misma empresa o por el contrario buscar otras opciones que le permitan crecer profesionalmente y en las cuales pueda ser parte de un plan o proyecto con miras al futuro.

El 12% de la muestra manifiesta ser indiferente frente a este aspecto lo cual indica una claro desinterés por avanzar o ascender de puesto o aspirar a algo más; puede ser también un conformismo inducido por un marcada ideología donde prima el interés individual de la empresa sobre el interés colectivo y personal de los trabajadores, en el que por más que quieran la empresa (dueños y accionistas o socios) y una pequeña parte de ella (empleados) van a ser los más beneficiados de estas proyecciones y logros conseguidos.

Grafica 13. ¿Se encuentra usted de acuerdo con la proyección y visión de su organización a 5 años, con relación a sus proyecciones personales?



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

Respecto al ítem 4. ¿Actualmente se siente usted protegido de los riesgos que puedan ocurrir al ejecutar sus labores diarias?

Está dicho, claro y de manera reiterada en todos los ámbitos empresariales, que el principal recurso con que cuenta una empresa es el capital humano. Teniendo en cuenta la importancia que representan las personas para las empresas, es primordial fijar un control claro en los riesgos que atentan contra la salud de los trabajadores y contra sus recursos materiales y financieros.

Ninguna empresa desearía accidentes de trabajo y enfermedades profesionales para sus empleados, pues estas afectan directa y negativamente el flujo normal de la empresa y por lo tanto ponen en riesgo su solidez. Así mismo, para los trabajadores los riesgos pueden terminar convertidos en implicaciones familiares y sociales. Por todos estos motivos, las gerencias y administraciones de recursos humanos deben buscar y asumir buenas prácticas de salud ocupacional que le garanticen a las compañías un mantenimiento y mejoramiento de los niveles de eficiencia en sus operaciones, brindando a los trabajadores un espacio laboral seguro.

Haciendo referencia al tema, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) establece y dispone acuerdos relacionados con el Sistema de Riesgos Profesionales y que hacen referencia directa a los

programas de salud ocupacional, los cuales buscan el beneficio individual y colectivo de los trabajadores en sus correspondientes ocupaciones.³¹

Con relación a este ítem podemos decir que la seguridad del capital humano es primordial para el buen desempeño de este, ya que si están expuestos a algún riesgo que pueda provocar algún incidente o accidente laboral, o incluso una enfermedad profesional, es algo que no es conveniente para la empresa, ya que le tocaría dependiendo cual sea el caso, pagar indemnizaciones, o cubrir incapacidades y todo esto afectaría el normal funcionamiento de la organización; Además, el trabajador realizaría sus labores con inseguridad provocando con esto que se cometan posibles errores en la ejecución de sus tareas; por lo que se hace necesario y primordial la implementación de un excelente programa de salud ocupacional que se encargue de todos aquellos aspectos que puedan afectar o atentar contra la integridad física o la salud del trabajador, garantizándole de esta manera su bienestar en un ambiente laboral seguro y saludable.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud ocupacional como una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo.³²

La manera en como las organizaciones pueden prevenir o minimizar el riesgo al que están expuestos sus trabajadores es a través de un programa de salud ocupacional eficiente que determine los factores de riesgos que contribuyen a generar condiciones inseguras en el entorno laboral de los empleados, esto se hace asesorándose con un experto en salud ocupacional para que realice un panorama de riesgos de todas las áreas de la organización y controlando también los actos inseguros de las personas, ya que estos también conllevan a que se presenten accidentes laborales.

Los aspectos generales que evalúa la salud ocupacional, como disciplina que busca el bienestar físico, mental y social, son:

Salud: es un estado de bienestar físico, mental y social. No solo en la ausencia de enfermedad, sino también en una fase de prevención.

Trabajo: se considera trabajo todas las actividades que son realizadas por seres humanos con el fin de mejorar su calidad de vida.

³¹ http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/saludocupacional_080620.aspx- 29 de Abril de 2014.

³² <http://definicion.de/salud-ocupacional/>- 29 de Abril de 2014.

Ambiente de trabajo: es un conjunto de condiciones que rodean a los empleados de forma directa o indirecta. Este ambiente puede influir en el estado de salud físico y mental de sus trabajadores y en el correcto desempeño de sus labores.

Riesgo: se consideran como riesgos los accidentes de trabajo; sin embargo, existen ciertas profesiones que pueden correr con otra clase de riesgos para la salud, tal es el caso de los médicos, cirujanos y bacteriólogos, por su contacto con bacterias, virus o sustancias tóxicas.

Factor de riesgo: se entiende por factor de riesgo todo elemento, fenómeno o acción humana que puede llegar a provocar un daño en la salud de los trabajadores, en los equipos o en las instalaciones. Son ejemplos concretos de factores de riesgo: el esfuerzo físico, el ruido y la monotonía.

Incidente: hace referencia a un acontecimiento no deseado que puede desembocar en lesiones personales o daños en las instalaciones. Los trabajadores deben estar preparados para enfrentarse a esta clase de problemas.

Accidente: por ejemplo, una persona que se resbala o tropieza con algo.

Accidente de trabajo: todo aquel que se presenta en el entorno laboral (sea el espacio fijo o en el cumplimiento externo de las funciones de un empleado) y que produce al trabajador daños graves en la salud, por ejemplo lesiones orgánicas, perturbaciones funcionales, invalidez o muerte.

Es importante tener en cuenta que no se consideran accidentes de trabajo aquellos sufridos durante vacaciones, permisos no remunerados o actividades deportivas, recreativas y culturales que no sean preparadas por la empresa.

Enfermedad profesional: daño en la salud que se adquiere por la exposición a uno o varios factores de riesgo presentes en el entorno laboral.³³

Al analizar la información correspondiente a este ítem, podemos interpretar sus resultados en el estudio de campo de la siguiente manera: al observar que el 12% de los profesionales encuestados (ver gráfica 14, página 68) manifiestan sentirse totalmente seguros en su lugar de trabajo, podemos decir que las condiciones de riesgo de accidentalidad en su área de trabajo son mínimas, lo que genera un ambiente laboral seguro y confiable, para que puedan desempeñarse las labores con toda tranquilidad y eficiencia, lo cual favorece el rendimiento individual de cada empleado.

Otro 36% opinan que se sienten seguros en su sitio de trabajo, lo que también demuestra y refleja un entorno laboral seguro y confiable en el que se pueden realizar las actividades correspondiente a dicha área con toda confianza; estos dos primeros resultados muestran que se ha hecho un buen

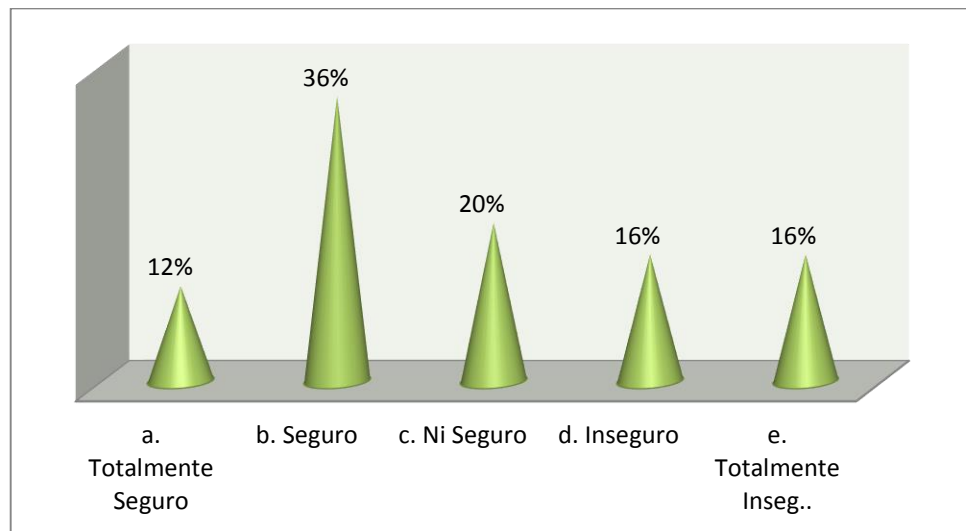
³³http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/saludocupacional_080620.aspx- 29 de Abril de 2014.

trabajo de salud ocupacional estas organizaciones con respecto al control y prevención de las condiciones de riesgos y los actos inseguros de los trabajadores, garantizando el bienestar físico y mental de este capital humano, lo que representa una reducción de costos realmente importante para la empresa en materia de indemnizaciones por enfermedades profesionales, accidentes laborales y posibles incapacidades, lo cual desestabiliza el flujo normal de una compañía en cuanto a su funcionamiento.

Un 20% de las personas consultadas afirman no sentirse seguros pero tampoco inseguros en su lugar de trabajo, lo que es un punto de vista subjetivo y que no permite determinar realmente cuáles podrían ser verdaderamente las condiciones de riesgos que se puedan encontrar en sus áreas de trabajo, lo que nos lleva a pensar que probablemente si existen factores de riesgo, pero que estos no los consideran lo suficientemente peligrosos y no representen ninguna amenaza para su salud e integridad física en el momento.

Un 16% de profesionales manifestaron sentirse totalmente inseguros y el otro restante 16% expresan sentirse inseguros al momento de realizar sus labores diarias, lo que es preocupante ya que deben percibir muchos factores de riesgo en su entorno lo que convierte su sitio de trabajo en un lugar poco confiable para realizar sus labores, ya que presenta condiciones que favorecen la ocasión de sufrir algún accidente o lesión; esto no permite trabajar bien a los empleados ya que el hecho de estar en un lugar en donde este en riesgo su integridad física en todo momento genera intranquilidad, temor, inconformismo, desmotivación, bajo rendimiento y mala comunicación, y no esto nada favorable para el funcionamiento y los objetivos de la organización.

Grafica 14. Actualmente se siente usted protegido de los riesgos que puedan ocurrir al ejecutar sus labores diarias.



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

A nivel general esta variable, podemos considerar que el proceso de vinculación de personal es una de las partes más importante dentro una empresa, ya que por medio de este y a través de una serie de pruebas y entrevistas de preselección y evaluación de aptitudes, se escogerá el principal activo con que cuenta una organización, que es su capital humano, y dependiendo de cómo sea ese proceso de selección, así serán los resultados que se obtendrán de dichos prospectos al momento de evaluar su desempeño y productividad; ya que si se realiza un buen proceso de selección de personal, se podrá identificar a las personas con el perfil idóneo y con las mejores capacidades y talentos, para desempeñar las funciones que se le asignen y cumplir con las exigencias y expectativas que requiere cada cargo disponible, además se obtendrán los resultados esperados al final de cada ejercicio o proyecto que se lleve a cabo.

Por otro lado si se realiza un proceso de selección no muy bueno los resultados no van a ser los mejores, debido a que habrán muchas inconsistencias al momento de las exigencias, en las competencias que requieren los cargos o el cargo por el cual se hizo la vinculación, como abandono del puesto de trabajo al poco tiempo de ser contratado, el bajo rendimiento en su productividad y eficiencia, debido a la carencia de las competencias necesarias para desempeñar dicho cargo, poca experiencia en el cargo y poca motivación. También se puede presentar que en pleno proceso de selección se pierdan buenos elementos por un error de parte del encargado de este proceso, en la suministración de información anticipada con respecto a la remuneración u otras descripciones del cargo que se pretende ocupar, por eso es muy importante que quien realice esta labor sea una persona experta y capacitada para esta tarea.

En cuanto a los factores que se tienen en cuenta al momento de vincularse a una empresa, se puede decir que los profesionales además de aspirar a ser bien remunerados, también tienen muy en cuenta su permanencia y duración en la organización, con él, propósito de alcanzar una estabilidad laboral a largo plazo, que le garantice el sostenimiento propio y el de su núcleo familiar. Otro factor que tienen muy en cuenta es la flexibilidad en sus horarios de trabajo, ya que son personas comprometidas con su trabajo y saben cómo regular su tiempo para cumplir con sus responsabilidades, además su plan de trabajo se presta para que los horarios sean flexibles ya que estas ONG'S trabajan con proyectos sociales, con base a estudios de campo. El respeto por el empleado, también es un factor fundamental para estos profesionales ya que los resultados de la encuesta lo ubican como el tercer factor de importancia al momento de tomar una decisión de trabajo.

Luego vienen los salarios competitivos, lo que demuestra que la remuneración viene a ser algo a tener en cuenta luego de haber constatado como se manejan los tres anteriores factores en la empresa en donde se aspira trabajar, lo que no quiere decir que no sea importante y que no les interesa, por contrario, es este factor quien va determinar al final, que decisión se va a tomar con respecto a si tomar o no la vacante disponible. Por último, la buena comunicación en el entorno laboral es el factor que menos se tuvo en cuenta al momento de aspirar a una vacante de trabajo, se podría decir que no es muy determinante ya que el funcionamiento de este factor no lo pueden saber con certeza los aspirantes ya que esto solo se sabe cuando se está adentro de la organización, y empiezan a darse las relaciones de comunicación con los demás miembros de la empresa.

En cuanto a las expectativas que los profesionales consultados tenían con respecto a estos factores al momento de entrar a laborar solo la buena comunicación en el entorno laboral, supero las expectativas que se tenían al principio con relación a este factor, al registrar un 8% de expectativas cumplidas; los demás aspectos estuvieron muy cerca de las expectativas como la longevidad con un 33%, la flexibilidad en los horarios con un 22%, el respeto con un 14% y los salarios competitivos con un 10%; aunque un 13% de los encuestados manifestó que ninguno de los factores que tuvo en cuenta antes de entrar a laborar cumplió con sus expectativas y que para nada son estos los que lo mantienen motivado en su lugar de trabajo.

Las expectativas que una persona trae al momento en que la citan para una entrevista de trabajo son muchas y de la empresa depende que dichas expectativas no bajen sino que por el contrario aumenten, creándole a la persona un motivación mayor a la que trae para que en caso de ser escogido venga cada día con ganas de saciar esas expectativas y brinde lo mejor de sí en su desempeño para corresponder de alguna manera a los beneficios que va recibir, durante el periodo tiempo que vaya a estar vinculado con la organización.

La visión de una empresa es la proyección de unos objetivos y metas que se quieren alcanzar a largo plazo, en donde la imagen y reconocimiento de la organización en el entorno empresarial va a tener mayor relevancia, además de su posicionamiento y crecimiento a nivel comercial o dependiendo a que se dedique; en la planeación y desarrollo de esta visión la empresa también debe incluir las aspiraciones y proyecciones de su talento humano, de manera que estos sientan que se les está teniendo en cuenta y que sin la colaboración de todos como equipo no será posible conseguir la meta a donde se quiere llegar.

El estudio de campo arrojó unos resultados que muestran un favorable panorama para las organizaciones que se tuvieron en cuenta para este trabajo investigativo, ya que la mayoría de los encuestados manifestaron estar totalmente y de acuerdo con la visión y proyección de la empresa en donde trabajan con relación a sus propias proyecciones personales, esto demuestra que tanto empresa como empleado comparten una misma idea que los hacen ir en un misma dirección y enfocar todos sus esfuerzos en conseguir los objetivos que a la final los van a beneficiar a ambos; por otro lado, solo un 2% se consideró en total desacuerdo y un 6% en desacuerdo, este punto de vista de esta minoría tiene que ver con que sus aspiraciones no son las de permanecer mucho tiempo en la misma empresa, sino encontrar otro campo de acción que no va con lo que la organización quiere a futuro; a este paso vemos que también hubo un 12% que se mostro indiferente ante la idea de sus proyecciones personales y la relación que guardan con lo que quiere la organización a futuro, una posición conformista que refleja poca motivación y poco compromiso e interés por los logros personales y corporativos.

En cuanto a los riesgos a los que están expuestos los trabajadores en su lugar de trabajo, podemos decir que el programa de salud ocupacional que están utilizando estas organizaciones está dando resultados ya que la percepción que tienen los empleados en cuanto la seguridad de las condiciones de riesgo que puedan provocar un accidente y comprometer su integridad física, es positiva, ya que el 12% de ellos afirman sentirse totalmente seguros en su área de trabajo y el 36% manifiesta sentirse seguro realizando sus labores diarias; lo que es un gran logro, pues el bienestar del personal se refleja en su desempeño; un 20% manifiesta que no se sienten seguros, pero tampoco

inseguros, lo que demuestra que aunque puedan sentirse inseguros en algunos momentos, no son estas situaciones lo suficientemente peligrosas como para considerarlas un riesgo y mucho menos para impedir que realicen sus funciones con completa normalidad.

Por otra parte 16% de los profesionales reconocen sentirse inseguros en su puesto de trabajo y otro 16% afirma sentirse totalmente inseguro, esto genera un ambiente de temor e incertidumbre entre los trabajadores, pues nadie quiere salir lesionado o algo peor, la solución a este problema es implementar un buen programa de salud ocupacional que ejerza control y prevención sobre todas las condiciones inseguras y los actos inseguros que se generan en las áreas de trabajo de toda la empresa, con el fin de garantizar bienestar físico y mental de los trabajadores.

4. 4. Políticas de Promoción y Ascensos

Para la tercera variable, buscamos observar el impacto de la aplicación de políticas de promoción y ascensos en las ONG's de la ciudad de Cartagena de Indias. Tomando como base que las políticas de promoción y ascenso y/o políticas de flujo de los recursos humanos pueden tener consecuencias sociales positivas y negativas importantes, contribuyendo al desarrollo de la carrera y a la satisfacción en la vida de los empleados, y con ello aumentar el bienestar social.

El desarrollo de una política de promoción y ascenso efectiva influiría de manera positiva sobre el recurso humano de la empresa, ya que crea en ellos sentido de pertenencia al ver que los consideran importantes para la organización al darles la oportunidad de ascender a un cargo superior con respecto al cual empezaron a laborar, o en otros casos a ser trasladados a cargos similares, pero con mejores condiciones laborales y mejor remuneración, pero todo esto depende también del crecimiento personal y profesional que tenga el trabajador en su cargo durante el tiempo que lleva laborando en la empresa y de los resultados que ha generado para el crecimiento de la organización; todo esto tiene que ver con las capacitaciones hechas por cuenta propia o proporcionadas por la empresa y por la experiencia obtenida durante su carrera en los cargos que ha ocupado.

La tabla siguiente muestra los interrogantes con los que se trabajó para conseguir el objetivo antes mencionado de esta variable y el aspecto que se evaluó en cada uno de ellos, realizando un análisis crítico de los resultados de cada interrogante.

Tabla 7. Aspectos evaluados de la Variable Política de Promoción y Ascensos

Ítem	PREGUNTA	ASPECTO EVALUADO
1	¿Cómo le parecen las políticas de promoción y ascensos que maneja la organización en la que usted labora?	Calidad de la política
2	¿Lo han promovido o ascendido de cargo durante el tiempo que lleva laborando en la organización?	Promoción o Ascenso
3	Si lo ascendieran de cargo, o si ya lo hicieron. ¿Cuál sería o ha sido su respuesta para con la organización?	Incidencia de los Ascensos
4	¿En la empresa en la que usted labora, con qué frecuencia relevan al personal de mayor antigüedad, con profesionales de la misma organización?	Relevos generacionales
5	¿Considera usted que las organizaciones sociales y civiles en la actualidad están aplicando las políticas, planes y programas de promoción y ascensos correctos?	Aplicabilidad de políticas

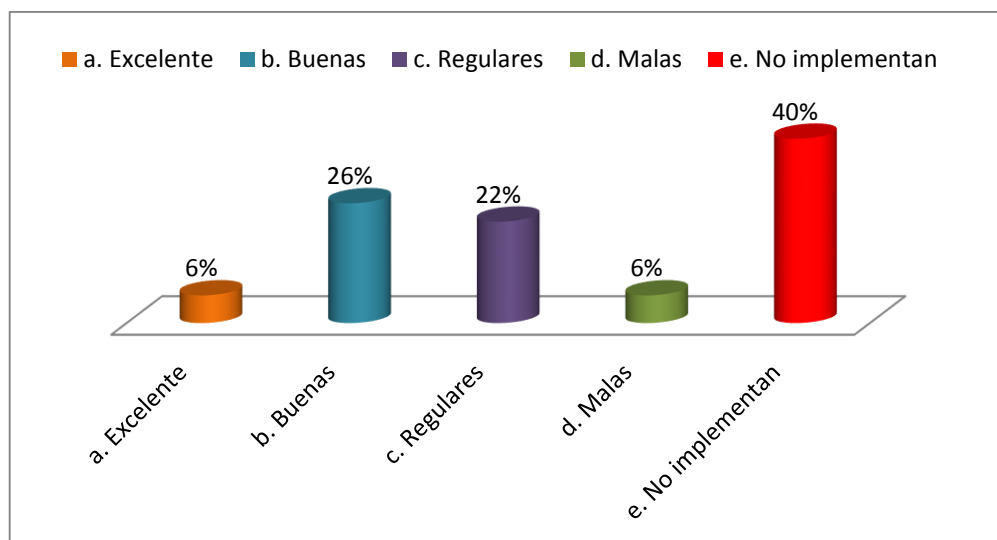
Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

En el ítem 1, ¿Cómo le parecen las políticas de promoción y ascensos que maneja la organización en la que usted labora?, los participantes de esta investigación expresaron que cuando una empresa no implementa políticas de promoción y ascensos adecuadas, está mermando la oportunidad de que sus trabajadores crezcan y evolucionen profesionalmente, ya que para los que tienen aspiraciones de ascender de cargo dentro de la organización en donde laboran actualmente no van a poder hacerlo debido a que en ella no se manejan este tipo de políticas; así que siempre estarán en el mismo cargo por mayor que sea su desempeño, como es el caso del 40% de los profesionales encuestados (ver grafica 15, página 74), que ratifican que no existen este tipo de programas dentro de la organización en la cual labora. Para este caso puede que la organización en realidad si posea una política de promoción y ascensos, pero estas no son las realmente las necesarias para la organización, o no sean visibles y/o conocidas por el recurso humano.

Otro 6% opina que son malas, es decir existen, son visibles, pero sin ningún tipo de impacto en el desarrollo y progreso del recurso humano. Para el 22% de los profesionales participantes de esta investigación consideran que si hay políticas de promoción y ascensos, pero de aquí a que por lo menos generen cambios dentro de la planta de personal, está muy lejos, ya que se cree que existen, pero son muy regulares, sin bases ni estructuras solidas que le den vida a un aspecto tan importante como lo es este, indicando además que las promociones son pocas o que son deficientes en el aspecto económico o de roles y funciones.

Por otro lado el 26% de los profesionales encuestados manifiestan que son buenas y otro 6% dice que excelentes; lo que representan un 32% de la población total de esta investigación, manifestando que si existen organizaciones en las que para ellos es muy importante el flujo de personal por los cargos que existen en su organización. Políticas diseñadas de acuerdo la funcionalidad de cada uno de los cargos establecidos, frente al desarrollo individual y colectivo del recurso humano, y con necesidades claramente identificadas para la organización y para el profesional que desea ir escalando posiciones dentro de la organización, siendo promovidos a cargos jerárquicos de importancia y con una buena remuneración, lo que genera retención y fidelización del personal profesional, además de entrega y compromiso al diario por el desarrollo y el crecimiento de la organización. Estos últimos porcentajes positivos comparados con el 40% inicial nos muestran que aún son más las organizaciones que flaquean en este aspecto, que las que han tomado la decisión de invertir tiempo y recursos al diseño de programas de ascensos, para el beneficio final de la empresa u organización.

Grafica 15. ¿Cómo le parecen las políticas de promoción y ascensos que maneja la organización en la que usted labora?



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

Respecto al ítem 2, ¿Lo han promovido o ascendido de cargo durante el tiempo que lleva laborando en la organización?, los resultados presentados en este cuestionamiento fueron algo regulares, esto debido a que solo el 30% de los profesionales encuestados (ver gráfica 16 página 75) afirman que dentro del tiempo que llevan en su organización o cargo lo han promovido o ascendido. Estos ascensos pudieron ser generados por distintos factores posibles como lo son: el buen desempeño del cargo inicialmente asignado, procesos de formación especializada (capacitaciones, diplomados, especializaciones), años de experiencia dentro de la organización y conocimiento de los procesos operativos, y/o antigüedad dentro de la empresa.

Por el otro lado, un 46% de la población participante de la investigación afirma que dentro de su estadía en la organización no han sido ascendidos o promovidos de cargo, esto puede ser causado por las siguientes situaciones: primero, el no pedir lo que uno busca, segundo, no mantener una red de contactos para sustentar el perfil alto, tercero, tratar de ser demasiado perfeccionista, cuarto, estar en contra de la dirección, quinto, no mantener un seguimiento de tus logros, sexto, trabajar duro, en vez de trabajar inteligente, y por último, no aprender cómo hablar con tu jefe.³⁴

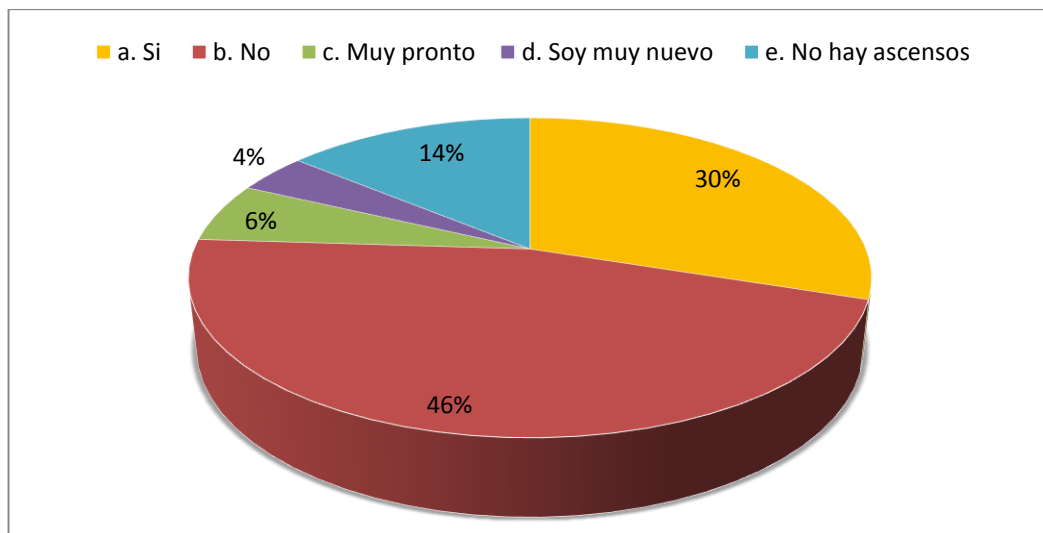
También, no podemos descartar para este resultado que existen algunas organizaciones que no manejen estas políticas o casos como el que los perfiles del nivel operativo no se ajuste a las

³⁴ Razones porque no te ascienden en el Trabajo, por Onésimo Álvarez Moro. El Blog Salomón - <http://www.elblogsalmon.com/mundo-laboral/razones-por-que-no-te-asciended-en-el-trabajo> - 24/04/14

demandas requeridas para los cargos de la gerencia o coordinación; en tal caso, la entidad debe capacitar a su recurso humano para darle prioridad a estos de que puedan ocupar dichos cargos. Es importante también que los profesionales del nivel operativo puedan adoptar estrategias como el hacerse indispensable a los jefes, o el aprender a anticiparse a los problemas, también el ser creativos con atajos cuando hay problemas y no molestar a los jefes con problemas, más bien traerles soluciones y no problemas.

Siguiendo con los resultados de este ítem, otro 6% dice que lo harán pronto, confiando plenamente en sus conocimientos, capacidades y habilidades como profesionales, además de la muy buena imagen que hayan podido construir en el transcurso de su labor dentro de la organización. Un 4% mas manifiesta que son muy nuevos dentro de la empresa, y por último un 14% expresa que no hay ascensos (ver gráfica 16), una cifra no muy exagerada pero un dato realmente preocupante, que afecta de forma directa al desempeño y a las aspiraciones de los profesionales que laboran dentro de dichas organizaciones, ya que los ascensos y las promociones constituyen un elemento muy positivo de la condiciones de trabajador, con una mejora profesional y económica para el profesional.

Gráfica 16. ¿Lo han promovido o ascendido de cargo durante el tiempo que lleva laborando en la organización?



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

Acerca del ítem 3, Si lo ascendieran de cargo, o si ya lo hicieron, ¿Cuál sería o ha sido su respuesta para con la organización?, los resultados obtenidos a través de este aspecto muestran cual es el impacto que genera un ascenso o promoción en el desempeño laboral del profesional dentro de una ONG, y encontramos que un 10% de la población (ver gráfica 17, página 77) revelan que su respuesta sería de de agradecimiento y fidelidad, esto quiere decir que un trabajador agradecido es un mejor elemento productivo porque va querer retribuir el beneficio que la organización ha dado con esfuerzo y dedicación.

Otro 68% de la totalidad encuestada manifiesta y afirma que su actitud después de esto sería de motivación, entendiendo la motivación como un proceso intrínseco, que surge del interior de la persona, y que se genera después de un estímulo, lo que muchos llaman “acción-reacción”. Este porcentaje refleja que para las empresas, y aún mas para los trabajadores es positivo que haya una política de promoción y ascensos efectivas, ya que lo más seguro es que se obtengan un alto desempeño y productividad por parte del talento humano en las labores asignadas con el nuevo cargo, y a su vez mayor responsabilidades y compromiso frente a la organización. La posibilidad de un ascenso en el trabajo puede motivar a un empleado, apelando a las anclas de carrera, que son las principales prioridades de carrera y personales que los trabajadores pueden tener.

Una manera en que los ascensos motivan a los empleados es proporcionando una oportunidad para una mayor compensación. Incluye no sólo los aumentos salariales que los trabajadores reciben cuando ganan aumentos, sino también los beneficios, tales como tiempo libre compensado, cuentas de gastos, vehículos de empresa y seguros de salud. Todas estas formas de compensación contribuyen a un estilo de vida más cómodo, lo que hace de los ascensos atractivos objetivos motivacionales para una amplia gama de los trabajadores.

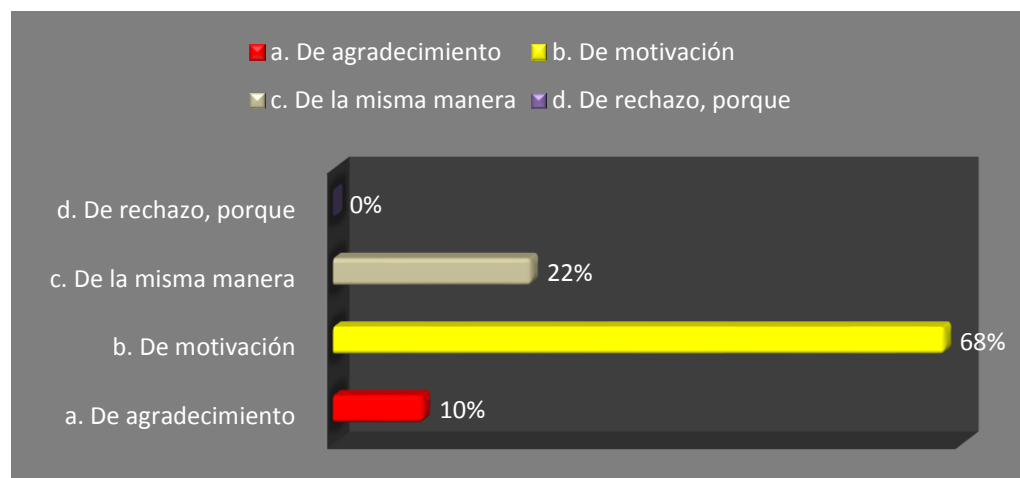
Otra forma en que los empleados se motivan por los ascensos es mediante el reconocimiento de la oportunidad de una mejora en la experiencia laboral. La estabilidad lleva a algunos empleados a trabajar hacia las promociones con el fin de consolidar sus posiciones dentro de sus organizaciones. Para ello, un empleado debe producir trabajo consistente y de alta calidad y recibir un reconocimiento o adquirir una reputación entre sus pares. Beneficios adicionales de empleo, tales como las oficinas más grandes, también ayudan a los ascensos a motivar a los empleados.

Los ascensos motivan a los empleados, apelando a su sentido de la ambición. Esto afecta a los trabajadores en el deseo de autonomía, independencia, autoridad y capacidad de gestión. Los empleados que ven estas metas alcanzables a través de ascensos trabajan para demostrar sus habilidades de supervisión y liderazgo. También tomarán en los rasgos positivos que reflejan las posiciones de autoridad, como la responsabilidad y la voluntad de cooperar con sus colegas.

Por último, un 22% (ver gráfica 17, página 77) muestra que su respuesta ante este estímulo sería desempeñarse de la misma manera en la que lo venían haciendo, una opción muy regular, ya que muestra el poco efecto de los ascensos o promociones en el talento humano. Esto situación puede

ser presentada por múltiples factores como lo son la falta de empoderamiento por la misión y visión de la organización, esto quiere decir que el profesional no se siente parte de la organización, ni siente que haga parte de crecimiento de la misma, también el hecho de ver su actual empleo como una plataforma momentánea mientras se le presenta otra oportunidad laboral, o sencillamente cree que este ascenso no cumple con las expectativas que él espera de la organización, lógicamente ninguno afirmó que rechazaría esta oportunidad.

Grafica 17. Si lo ascendieran de cargo, o si ya lo hicieron. ¿Cuál sería o ha sido su respuesta para con la organización?



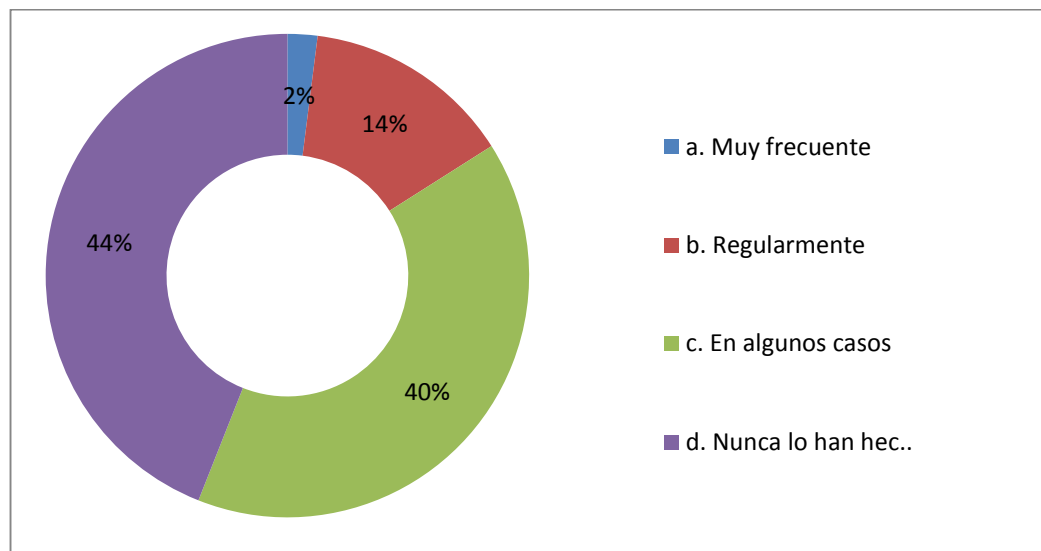
Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

Sobre el ítem 4, ¿En la empresa en la que usted labora, con qué frecuencia relevan al personal de mayor antigüedad, con profesionales de la misma organización? Según los resultados obtenidos en este aspecto evidenciamos que en las ONG's la implementación de los relevos generacionales son muy regulares, de acuerdo a la gráfica 17, solo un 2% de los participantes de esta investigación (ver gráfica 18, página 78) expresan que son *muy frecuentes* la implementación de políticas de relevo generacional dentro de la organización, y otro 14% dice que *regularmente* los ejecutan, cifra que evidencia que en *las empresas y/o organizaciones debe observarse como una decisión consensuada que atienda a los intereses de todas las partes implicadas en el proceso, formen o no parte de la familia. Además, este proceso sucesorio debe integrarse en el proceso de planificación de la organización, para asegurar el compromiso de todos los participantes con la preparación de la siguiente generación de directivos y líderes.*

Esta situación en las organizaciones debe generar un llamado a la necesidad de planificación, que no es una tarea fácil ya que se requiere una sensibilización especial con los intereses, a veces divergentes, de todas las partes implicadas. Por ello, no puede ser considerado un hecho aislado, sino que debe integrarse en el desarrollo estratégico de la empresa.

Por otra parte un 44% (ver gráfica 18) de los profesionales indicaron que ellos han solo evidenciado estos relevos *en algunos casos*, y otro 40% muestran que en la empresa en donde realizan sus labores profesionales, *nunca han hecho* estos relevos de personal, lo que es un aspecto negativo para estas organizaciones ya que esta situación puede crear algún tipo de resentimiento y de recelo, ya que si se presenta una vacante y los directivos de la fundación deciden cubrirla contratando personal nuevo, contando con profesionales calificados para tales cargos, esto no sería bien visto.

Grafica 18. ¿En la empresa en la que usted labora, con qué frecuencia relevan al personal de mayor antigüedad, con profesionales de la misma organización?



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

Acerca del ítem 5, ¿Considera usted que las organizaciones sociales y civiles en la actualidad están aplicando las políticas, planes y programas de promoción y ascensos correctos?, para este factor se busco identificar la percepción de los profesionales de las ONG's frente a la aplicación de estas políticas, por lo que un 0% de ellos respondieron que las organizaciones en la actualidad no están implementando unas políticas estructuralmente robustas para la promoción y ascenso del personal, dato relevante, ya que evidencia la irregularidad en la planificación de las empresas frente a este aspecto.

Un aspecto importante aquí es cuando un empleador entiende los efectos motivadores de los ascensos, debe formular e implementar una política para la administración y gestión de las promociones de ascenso en el trabajo. Esto puede incluir discutir oportunidades de progreso durante las evaluaciones de desempeño de los empleados o permitir que todos los trabajadores con un nivel de experiencia soliciten aperturas de posiciones ejecutivas. En algunos casos, puede ser necesario contratar fuera de la empresa, pero una política coherente para la consideración de los candidatos internos puede asegurar que las promociones mantengan su valor motivacional.

El movimiento del personal dentro de la organización constituye un aspecto fundamental en la administración de los recursos humanos. Las decisiones reales de la persona a quien conviene promover o despedir figuran entre las más difíciles e importantes que necesita tomar un administrador, por esta razón otro 18% de los profesionales encuestados expresaron que están *De acuerdo* en que las ONG's en la actualidad si se encuentran implementando políticas efectivas para la promoción y ascensos del personal, lo que muestra que algunas organización si buscan la posibilidad de progreso la cual representa un gran incentivo para un desempeño administrativo superior. Es importante que las proporciones sean justas, que se basen en el merito y que en ellas no influya el favoritismo. E incluso en los casos en que es justo provoca en muchos casos resentimiento por parte de quien no es promovido.

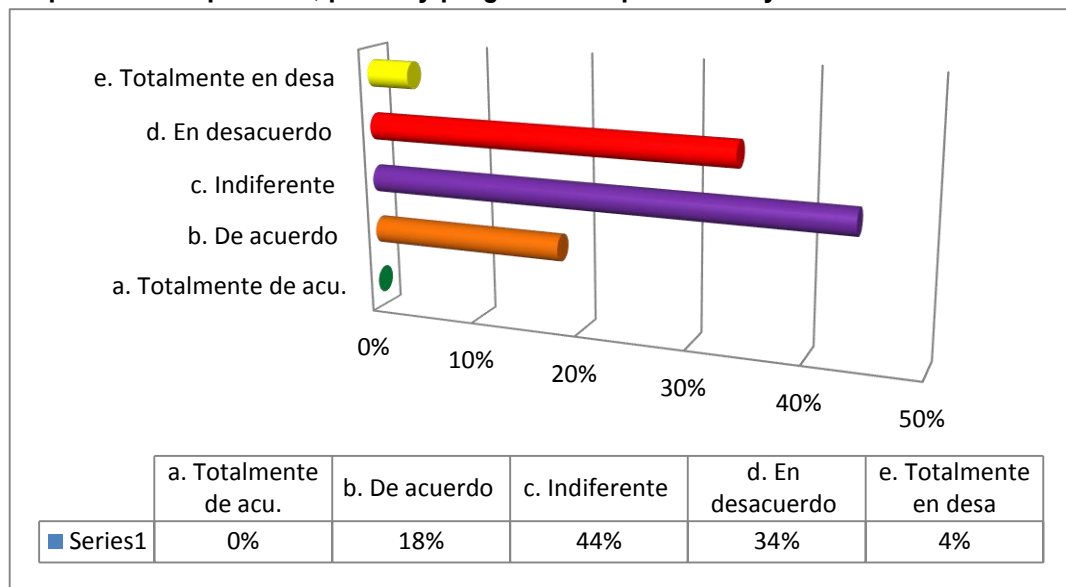
Un 44% de los participantes expresaron ser *indiferentes* ante esta situación, lo que muestra una indolencia frente a verificar si la organización para la cual ellos laboran están generando estos procesos de mejoramiento en las condiciones laborales dentro de la fundación. Mientras la otra parte de los encuestados expresó que un 34% dicen que están *en desacuerdo* más un 4% en *total desacuerdo*, un porcentaje del 38% (ver gráfica 19, página 80) que refleja la inconformidad por parte del talento humano de las organizaciones sociales por un total desatención de la organización por la planeación, organización, ejecución y control de políticas reales y efectivas para la promoción y ascensos, causando resentimientos en los miembros de la organización que no son objeto del ascenso, que pueden afectar su estado de ánimo y productividad.

Otro problema fundamental es la discriminación. La mayoría de las personas acepta que es necesario o, cuando menos, que existe la obligación jurídica, de evitar la discriminación racial, sexual o por edad en el proceso de contratación. Sin embargo, se ha prestado menos atención a la discriminación que afecta a mujeres, empleados viejos y grupos minoritarios.

En ocasiones, los trabajadores muy productivos, pero que no pueden ser promovidos, bloquean los canales de promoción y otros trabajadores calificados de la organización encuentran bloqueadas sus oportunidades de promoción. Cuando esto sucede, los gerentes más capaces de una empresa pueden buscar empleos en otro lado. Para mantener abiertos los canales de promoción, la empresa puede decidir transferir a los empleados que no puedan ser promovidos, pero que son productivos en su nivel organizacional.

Todas estas situaciones se presentan por la no aplicación de programas acertados que puedan satisfacer las necesidades de ascensos y promociones en los profesionales de las organizaciones.

Grafica 19. ¿Considera usted que las organizaciones sociales y civiles en la actualidad están aplicando las políticas, planes y programas de promoción y ascensos correctos?



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

A grandes rasgos podemos analizar que las organizaciones no gubernamentales (ONG) o fundaciones sociales de la ciudad de Cartagena de Indias no poseen los instrumentos o herramientas adecuados, que le permitan de forma general la implementación de políticas o programas para la promoción y ascensos efectivos, además del desarrollo y progreso de ellas mismas y de su talento humano.

Estos resultados son avalados por la apreciación de su mismo personal, el cual observa que frente al ítem de percepción de las políticas de promoción y ascensos implementadas en su organización, ellos respondieron en un 40% que no se implementan estos programas dentro de su empresa, esto quiere decir que no existen o no son conocidas para la planta de personal, este porcentaje es realmente preocupante frente a lo que significa alcanzar estándares de calidad para una organización, pero no solo esto, además afirman un 6% más que en las organizaciones en las que existen políticas de promoción y ascensos, son malas, y otro 22% de la población expresa que son regulares, si establecemos entonces una línea comparativa entre lo regular (no existen, malas, regular = descalificado) y la bueno (bueno, sobresaliente, excelente = aprobado), el porcentaje

regular sería de un 68%, esto quiere decir que más del 50% de la población cree que las políticas que las ONG implementan frente a este tema no califican o no son las realmente efectivas.

El otro porcentaje de este ítem está en un 26% de la población que cree que las políticas implementadas en su organización son realmente buenas, y otro 6% expresan que son realmente excelente, un 32% aproximadamente creen que sus organizaciones si se encuentran ejecutando estos programas como debe ser, e imaginamos que esto se evidencia por medio de resultados dentro de las labores diarias dentro de la misma organización.

Otro aspecto importante identificado en esta investigación es que en lo relacionado con los números de ascensos o promociones realizadas en las ONG, y se encontró que solo un 30% de los participantes de esta investigación han sido ascendido dentro de la organización durante el periodo de tiempo que lleva en esta, un cifra un poco regular, para lo que como profesionales siempre se está buscando en estas organizaciones, y es poder ir ascendiendo y creciendo a nivel profesional y personal, mientras tanto otro 46% dicen que no los han ascendido, una cifra mayor ante la opción sí, con esto no quiere decir que todas las organizaciones deben promover de forma continua el personal que poseen en las vacantes o puestos que vayan saliendo, ya que para esto se necesitan algunos requisitos o requerimientos que se deben cumplir para poder ocupar estos espacios. Se observa que las organizaciones entonces no están preocupadas por crear los mecanismos y las estructuras que marquen los lineamientos para la aplicación de ascensos y promociones dentro de la organización.

Por parte de los profesionales encontramos que el hecho de que sean o llegaran a ser ascendidos produce en ellos y ellas una actitud de agradecimiento y motivación para la organización, y es reflejado en un 10% y 68% respectivamente. Lo que ratifica claramente que este es un factor determinante en la retención de los profesionales dentro de las organizaciones no gubernamentales de la ciudad.

La periodicidad con que se realizan estos ascensos o promociones con el personal de mayor antigüedad dentro de las organizaciones también fue un aspecto importante que se identificó, ya que esto nos permite observar cómo se viven los periodos en los cuales las ONG procuran relevar al personal dentro de su estructura, y se encontró entonces que solo un 2% de los participantes observan que frecuentemente lo hacen, otro 14% creen que regularmente se aplican los relevos generacionales en sus organizaciones, un 40% dice que solo en algunos casos se aplica los relevos de los profesionales de mayor antigüedad, por profesionales de la misma organización pero con menos tiempo dentro de las mismas. Por otro lado vemos que un 44% de los participantes expresan que nunca lo han hecho, o nunca lo han evidenciado, dato relevante y a la vez preocupante, porque lo que se espera es que sean los profesionales en carrera los que puedan reemplazar a estos que por su antigüedad ya deben salir de la organización, siguiendo con la visión y los objetivos de la sociedad.

Todos estos factores a la final repercuten en las aspiraciones de los profesionales en las ONG, debido a que no visionan una carrera dentro de la organización, que les permita dar más de sí por la consecución de metas conjuntas, a favor de la empresa, y sobre todo a favor del bienestar y el desarrollo de ellos y ellas mismas.

4. 5. Capacitación y Desarrollo Profesional

“La capacitación es aquella información, aprendizaje básico que se da al personal de una empresa para complementar los conocimientos y formación que ha llevado y así poder desempeñar su labor o trabajo, dentro de ella. Por ello cabe mencionar que el sustento de la presente la centra, según (Jaime A. Grados.)”. La capacitación de personal es vista como un aprendizaje, al cual es impartido al personal que labora en las empresas, esto con el objetivo de aumentar los conocimientos y /o cambiar las actitudes en el desempeño de su trabajo, en ella.

El desarrollo del recurso humano supone la realización de un esfuerzo a largo plazo con el que la organización capacita a las personas que trabajan en ella para acceder a puestos de mayor nivel. El desarrollo hace posible que los nuevos puestos que aparecen en el plan de recursos humanos se cubran a nivel interno, con lo que se consigue una menor dependencia del mercado de trabajo y que las personas que van cubriendo esos puestos conozcan ya la organización, su cultura, sus políticas, sus normas, etc. Las personas se encuentran más motivadas al comprobar que la organización prefiere promover a sus miembros que cubrir los niveles más elevados con personas venidas del exterior. Es una política sostenida en el tiempo que permite hacer frente a la obsolescencia profesional y a los cambios sociales y tecnológicos.³⁵

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación y formación que se le haga al personal de las organizaciones debe estar orientado al desarrollo personal y profesional de los mismos, además de el crecimiento competitivo y productivo de la organización, de manera que se refuercen todos aquellos aspectos en los cuales se están fallando y que hacen falta para mejorar el desempeño en los procesos administrativos y operativos, con el fin de buscar la eficacia en las operaciones y conseguir las metas organizacionales propuestas.

En Colombia, específicamente con el Plan de Formación y de Capacitación enmarcado en la Ley No. 909 de 2004 y reglamentado por el Decreto Ley No.1567 de 1998 y Decreto No.1227 de 2005 se persigue formar y capacitar servidores públicos competentes y comprometidos con la Gestión Pública orientada a resultados y a la calidad en la prestación de servicios.

³⁵ El Desarrollo de los Recursos Humanos - <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2011/10/el-desarrollo-de-los-recursos-humanos.html> - 11/05/2014.

El objetivo principal de la capacitación en la administración pública es mejorar la calidad de la prestación de los servicios a cargo del Estado, para el bienestar general y la consecución de los fines propios, así como garantizar la instalación cierta y duradera de competencias y capacidades específicas en los empleados públicos y las entidades.

Con el fin de relacionar las orientaciones sobre la capacitación de los empleados públicos con las necesidades y condiciones de las entidades territoriales y nacionales, se adoptó una nueva manera de formular la política nacional basada en la consulta sobre las prioridades reales de dichos organismos, el reconocimiento de los particulares problemas de la gestión de la capacitación, la limitación de recursos por cuenta de las restricciones del gasto público, la dificultad de acceso a la información, particularmente a nivel territorial y las debilidades en el seguimiento de la política, entre otros.

El interés del nuevo proceso de formulación de la política de capacitación es disminuir la brecha entre las políticas y estrategias definidas y lo que realmente sucede en las entidades públicas y en el desempeño de los empleados.³⁶

En el contexto de esta investigación observamos que no existen unas políticas o leyes que puedan acompañar, dirigir o regular estos procesos de capacitación y formación al recurso humano dentro de las empresas privadas u organizaciones no gubernamentales por parte del estado, mas sin embargo se conocen casos particular en las cuales las empresa privadas u organizaciones sociales fomentan la creación de planes de formación para sus empleados, tal es el caso de Almacenes Éxito en el cual se brindan las condiciones de trabajo de calidad a sus empleados para que desempeñen felices sus funciones y tengan siempre un motivo para quedarse en la Compañía, buscando aliados como el Sena, universidades, cajas de compensación y cámaras de comercio en los nuevos municipios a los que llegan, con el fin de conseguir el mejor equipo para atender a los clientes.

Por tal razón, conocer los procesos de capacitación y desarrollo profesional en las ONG's, y su notabilidad en la retención del talento humano en la organización, es el objetivo de esta variable. En el desarrollo y aplicación del instrumento de recolección de la información encontramos aspectos muy interesantes que se encuentran o difieren de las teorías formuladas.

Sin duda el proceso de capacitación y desarrollo profesional de una organización es de vital importancia para el crecimiento de la misma, pero, como estas organizaciones hoy en día se encuentran ejecutando estos procesos, es lo que evidenciaremos a continuación.

La tabla siguiente presenta los interrogantes con las que se trabajó para conseguir el objetivo antes mencionado de esta variable y el aspecto que se evaluó en cada uno de ellos, realizando un análisis crítico de los resultados de cada interrogante.

³⁶ Plan Nacional De Formación Y Capacitación De Empleados Públicos Para El Desarrollo De Competencias, Bogotá, Mayo 30 de 2010

Tabla 6. Aspectos evaluados de la Variable Capacitación y Desarrollo Profesional

Ítem	PREGUNTA	ASPECTO EVALUADO
1	¿Cree usted que la organización cuenta con los programas de capacitación necesarios y acordes con el desarrollo profesional de sus empleados en sus puestos de trabajo?	Programas de Capacitación
2	¿Con que regularidad su organización realiza procesos de capacitación, formación y actualización de conocimientos de su personal?	Tiempos de Formación
3	¿Cómo les parece los espacios para la formación especializada (diplomados, especializaciones, maestrías, doctorados) que promueve su organización?	Espacios para la Formación
4	¿Está de acuerdo con que las Organizaciones deben motivar a sus profesionales a desarrollar de nuevos conocimientos, por medio de trabajos de campo/investigación?	Desarrollo de Nuevos Conocimientos
5	¿Cuáles es el grado de financiación e inversión de su organización para el desarrollo cognitivo y tecnológico de su recurso humano?	Inversión para la Formación e Investigación

Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

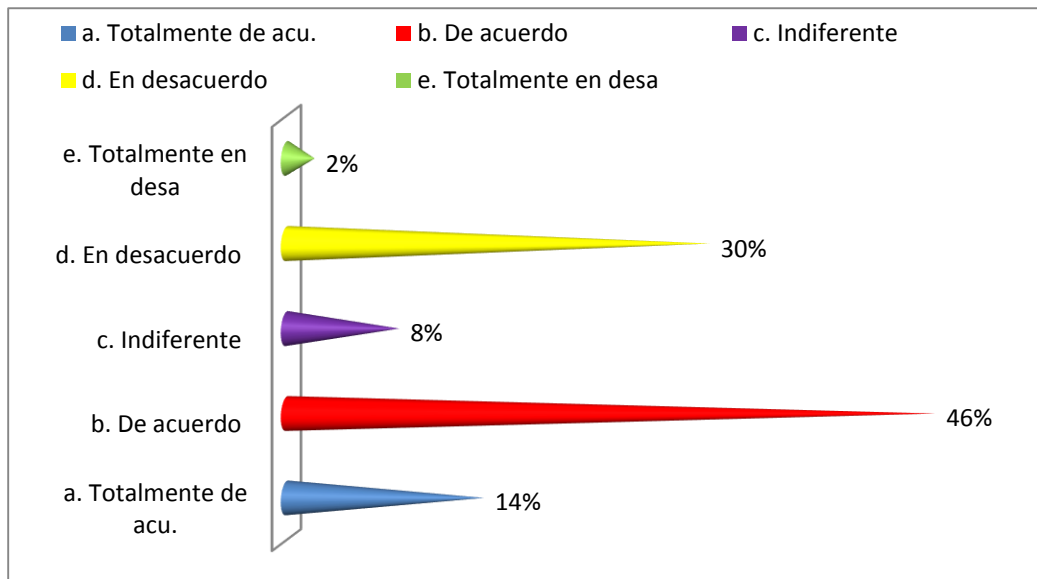
Respecto al ítem 1, ¿Cree usted que la organización cuenta con los programas de capacitación necesarios y acordes con el desarrollo profesional de sus empleados en sus puestos de trabajo?, los resultados obtenidos nos muestran una línea regular desde la óptica de los profesionales en las organizaciones encuestadas, debido a que el 14% de la población (ver gráfica 20, página 86) expresa de que está *totalmente de acuerdo* con los programas de capacitación al personal que su organización implementa, mientras que otro 46% respondió que están solo *de acuerdo* con la correcta implementación de los programas de formación o capacitación en sus organizaciones, lo que nos muestra que aproximadamente un 60% de los participantes de la investigación creen que las organizaciones en la actualidad invierten adecuadamente tiempo y recursos para que estos programas se den a cabo y puedan generar cambios en los procesos formativos de su recurso humano.

Podemos decir entonces que la capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la

organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.³⁷

Por otra parte un 8% dice que le es *indiferente* (ver gráfica 20), un cifra algo pequeña, pero que muestra una actitud conformista por parte de estos profesionales frente al desarrollo y crecimiento de la organización en estos aspectos. Otro 30% dice que están *en desacuerdo*, y otro 2% dice que están *totalmente en desacuerdo* con que sus organizaciones estén implementando los programas de capacitación y formación necesarios y adecuados, un 32% del total de la muestra.

Gráfica 20. ¿Cree usted que la organización cuenta con los programas de capacitación necesarios y acordes con el desarrollo profesional de sus empleados en sus puestos de trabajo?



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

Acerca del ítem 2, ¿Con que regularidad su organización realiza procesos de capacitación, formación y actualización de conocimientos de su personal?, definiendo la regularidad y/o frecuencia como la que indica las veces en que sucede un hecho en un determinado período de tiempo,

³⁷ Modelo de un Plan de Capacitación - <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/> - 11/05/14

basándonos en esto los participantes de esta investigación indicaron que solo un 6% observan que la frecuencia en los procesos de capacitación y formación en su organización son *siempre*, podríamos decir que dichas organizaciones están realizando acciones de formación cada mes a sus empleados, un porcentaje bastante bajo, si se entiende que la formación genera una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas, además de que Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.

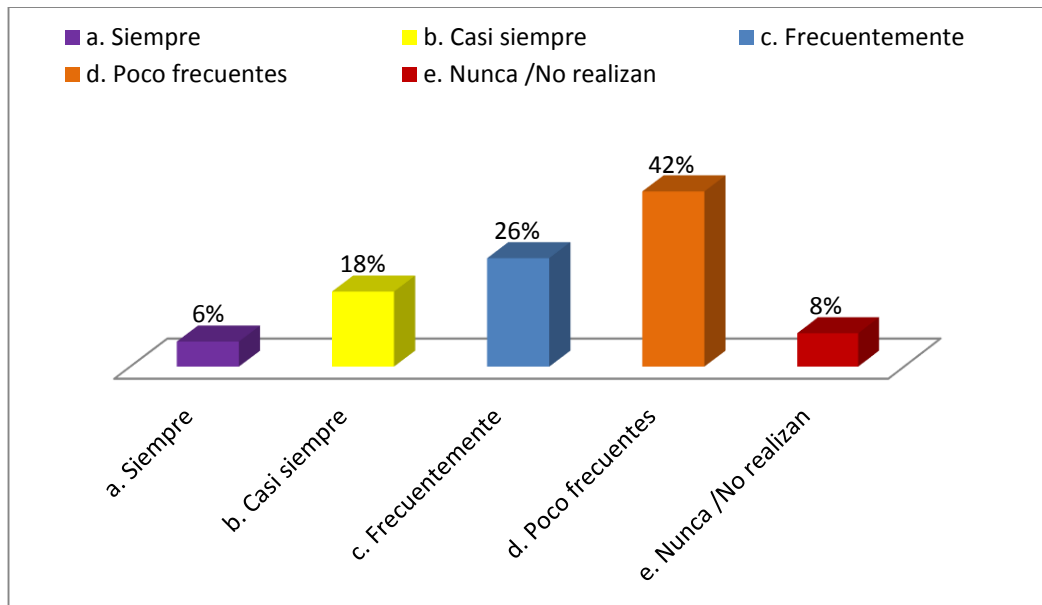
Otro 18% (ver gráfica 21, página 88) señala que estos procesos se realizan *casi siempre* dentro de su organización, un porcentaje algo más significativo, entiendo que la realización de estos espacios de forma bimensual promueve el desarrollo con vistas a la promoción, además de contribuir a la formación de líderes y dirigentes.

Por otra parte, un 26% de los participantes dijo que *frecuentemente* evidencian la realización de estos espacios por parte de la organización, lo que podríamos decir que en términos de tiempo, estas organizaciones ejecutan estas capacitaciones de forma trimestral. Analizando la situación podemos calcular que aproximadamente un 50% de la población encuestada, observan que la implementación de planes y programas de formación son frecuentes en sus organizaciones, demostrándose que son numerosas las organizaciones desean invertir más tiempo en que sus empleados sean formados, mas sin embargo no son las suficientes, por lo que no les permite alcanzar un mayor desarrollo de los mismos dentro de la empresa y a su vez incentivarlos a su permanencia en la organización.

El otro 50% se encuentra distribuido de la siguiente manera, un 42% que dice que estos procesos son *poco frecuentes*, indicando que si se realizan pero que en términos de tiempo podríamos hablar que entre cada 6 y 8 meses se desarrollan este tipo de actividades formativas dentro de la organización. Y otro 8% dice que *nunca* se realizan dentro de su organización. (Ver gráfica 21, página 88)

Resultados muy irregulares, para lo que se espera de parte de las ONG, las cuales deben entender que depende de las personas que hacen parte de su recurso humano el fortalecimiento, crecimiento e impacto su organización en la sociedad. En no determinar con claridad y efectividad un programa de formación a su recurso humano puede generar en los profesionales la mala comunicación entre grupos y entre individuos, el poco sentido de cooperación y ayuda en la orientación de nuevos empleados, y el poco conocimiento de las políticas de la organización.

Grafica 21. ¿Con que regularidad su organización realiza procesos de capacitación, formación y actualización de conocimientos de su personal?



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

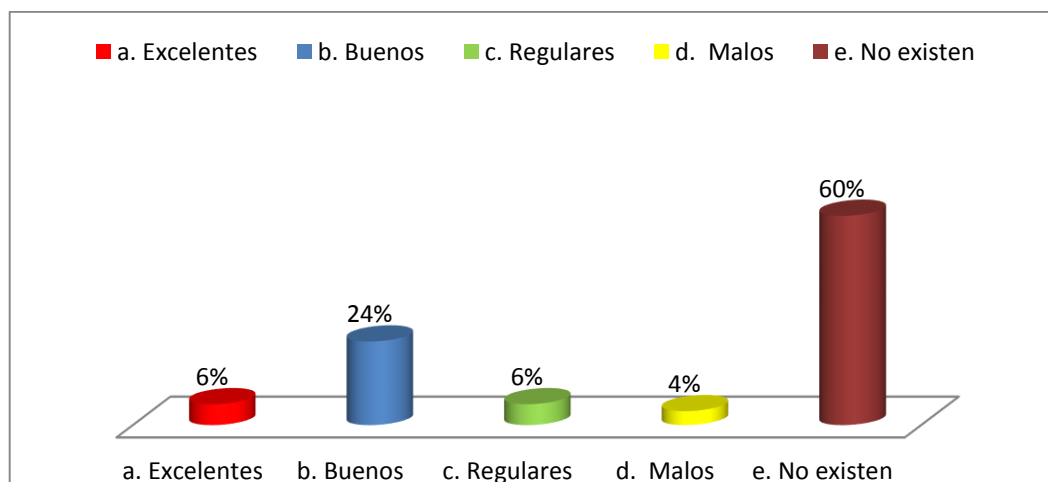
El ítem 3, ¿Cómo les parece los espacios para la formación especializada (diplomados, especializaciones, maestrías, doctorados) que promueve su organización?. Cuando se habla de espacios, se habla de la calidad con que se prestan estos (Infraestructura, contenidos, certificaciones, etc.), por lo tanto las organizaciones más competitivas deben prepararse para enfrentar los constantes cambios sociales y tecnológicos. Por tal razón, estas deben procurar generar espacios, suscribir convenios y establecer relaciones interinstitucionales para que sus empleados puedan ser parte de una formación continua, mejorando la eficiencia, productividad y competitividad frente a las organizaciones.

Los resultados obtenidos en este aspecto no son para nada alentadores, debido que solo un 6% de la población (ver gráfica 22, página 89) encuestada indicó que dentro su organización si se ejecutan este tipo de programas o convenios, y que además son *excelentes* en su desarrollo, un porcentaje muy bajo para lo que requiere el medio en el que se desarrollan las acciones de las organizaciones no gubernamentales, debido a los constantes cambios que se viven en la sociedad por medio del desarrollo de las nuevas tecnologías, y crecimiento de las problemáticas sociales. El desarrollo de estos programas especializados le proporciona al empleado las habilidades necesarias para llevar a cabo sus actividades dentro del puesto de trabajo desde las teóricas a las prácticas y así poder entender un nuevo sistema de funcionamiento empleado para el puesto.

Sin embargo otro 24% (ver gráfica 22) afirma que si existen estos convenios o espacios, en *buenas* condiciones, lo que mejora un poco el porcentaje frente a la población total. Mas sin embargo aun no son números que demuestren la calidad necesaria que estos tipos de programas deberían presentar. Un 6% más de los participantes de la investigación indicaron que los programas de formación especializada que estos prestan son *regulares*, existen pero no con las condiciones mínimas para generar un proceso de desarrollo de nuevos conocimientos en los profesionales. Estas cifras reflejan de forma muy global el hecho de que muchas empresas u organizaciones son las que deciden invertir en este tipo de herramientas para su recurso humano, ya que no consta solo de un taller, de una capacitación mas, este tipo de programas especializados por lo general se basan en convenios o contratos con otras instituciones de educación superior, que en realidad son las que poseen todo el conocimientos y los instrumentos necesarios para la formación del personal.

Por el otro lado, un 4% indicó que en su organización existen los programas de formación especializada, pero son malos, y no poseen por ende las condiciones mínimas para generar un impacto en conocimiento de los empleados. Por último, el dato más preocupante está en el 60% de la población (ver gráfica 22), la cual dijo que *No existen* estos espacios, demostrando en este caso, que a pesar de que las organización promueven espacios de formación o capacitación, cuando se habla de formación especializada (diplomados, especializaciones, maestrías, doctorados) más del 60% de la población referencia que no existen. Esto a la final puede llegar a ser un factor motivacional para la permanencia de los profesionales en una organización, y a los cuales nuestras ONG's en la actualidad no le están apuntando.

Gráfica 22. ¿Cómo les parece los espacios para la formación especializada (diplomados, especializaciones, maestrías, doctorados) que promueve su organización?

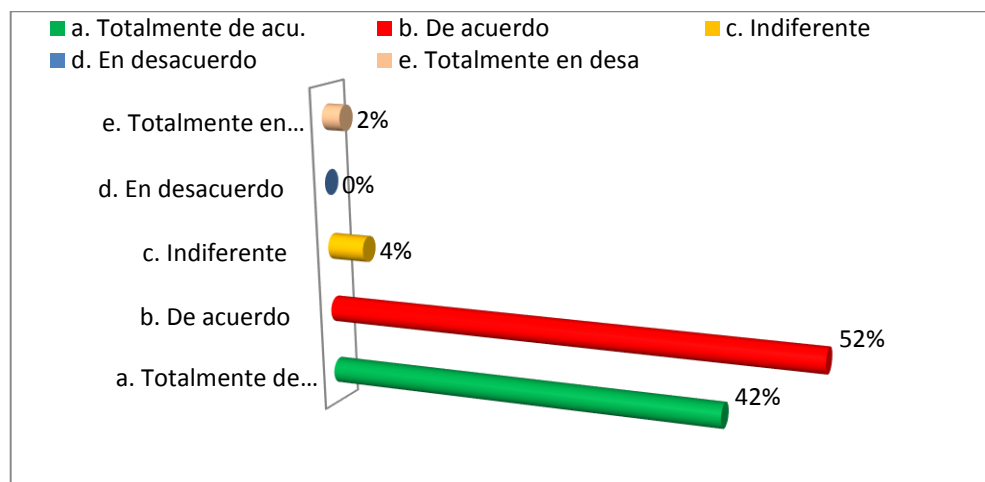


Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

Sobre el ítem 4, ¿Está de acuerdo con que las Organizaciones deben motivar a sus profesionales a desarrollar de nuevos conocimientos, por medio de trabajos de campo/investigación?. La ejecución de investigaciones de campo que arrojen como resultados el descubrimiento de nuevas culturas, problemáticas, y situaciones, debe ser un aspecto importante y a tener en cuenta para el crecimiento de una organización, ya que el desarrollo de este tipo de iniciativas nos permitirá a la sociedad conocer nuevos modelos de trabajo, además de contribuir con la generación de herramientas que nos permitan abordar de forma efectiva las temáticas trabajadas por una empresa u organización, es por esto que se indago a los profesionales de las ONG para conocer su percepción frente a este situación, lo cual nos arrojo los siguientes datos, primero, más del 94% (42% por la opción de Totalmente de Acuerdo y 52% por la opción De Acuerdo) de los profesionales consultados nos indican que ellos desean que sus organizaciones incentiven al desarrollo de nuevos conocimientos en el área, a través de proyectos de investigación o trabajos de campo, que les permita mejorar su accionar en el desarrollo diario de sus actividades, permitiéndoles la creación de documentos que confiere pasar de la concepción de un problema de investigación a su puesta en marcha, ayudando al investigador a definir claramente el problema de investigación y a organizar el estudio de forma factible y eficaz, lo cual aumenta las probabilidades de encontrar una solución correcta al problema planteado, y facilita la revisión técnica competente y crítica constructiva previa al inicio del estudio.

No obstante un para un 4% de los participantes les es *Indiferente* y otro 6% de los profesionales no les interesa que se desarrollen este tipo de herramientas dentro del accionar en las ONG, un número (10%) a tener en cuenta, debido a que muestra que no todo el recurso humano de una organización está interesado en poner en marcha este tipo de procesos, que a la larga beneficia a la sociedad en general.

Grafica 23. ¿Está de acuerdo con que las Organizaciones deben motivar a sus profesionales a desarrollar de nuevos conocimientos, por medio de trabajos de campo/investigación?



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

Por último el ítem 5, ¿Cuáles es el grado de financiación e inversión de su organización para el desarrollo cognitivo y tecnológico de su recurso humano? Promover programas de formación técnica y profesional entre los trabajadores no solo fomenta el crecimiento individual de los empleados, también es un estímulo para la productividad de una empresa. Y este es un hecho que los empresarios colombianos tienen claro.

Así se desprende del más reciente estudio elaborado por la Fundación Universitaria del Área Andina y la firma Trabajando.com que destaca que, en el país, 80 % de las empresas tiene programas de capacitación para sus trabajadores. El estudio se realizó con 421 empresarios del país, de distintos sectores económicos.

Además, el informe muestra que la mayor parte de las capacitaciones va destinada a temas de desarrollo de competencias laborales específicas (21 %), carreras profesionales (15 %), seminarios (13%) y talleres para el desarrollo de competencias personales (13 %).

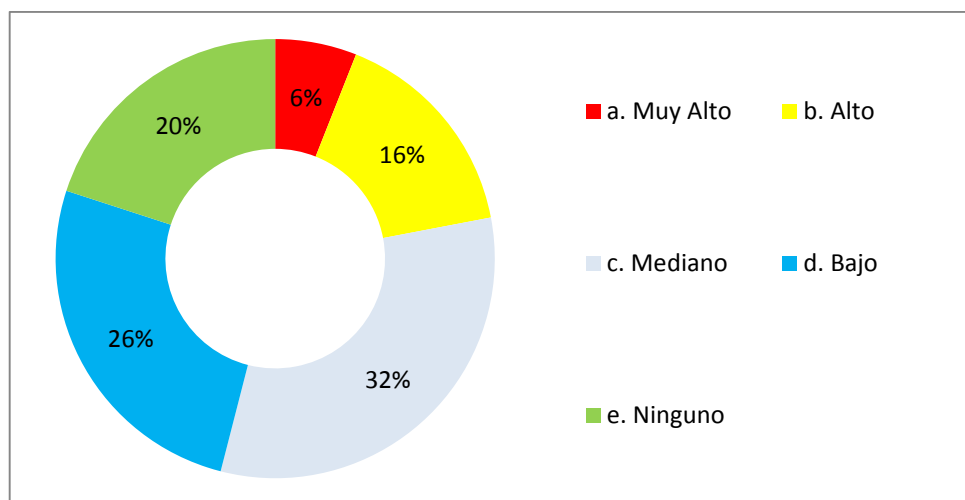
En cuanto a los mecanismos utilizados para llevar a cabo estos procesos de formación, la encuesta muestra que 30 % de los consultados maneja la formación de sus trabajadores mediante programas diseñados y desarrollados por el área de recursos humanos, 26 % tiene áreas de capacitación y desarrollo dentro de la compañía, y 21 % entrena a sus empleados por medio de alianzas con instituciones de educación superior o técnica.³⁸

Para el caso de nuestra investigación los datos no están muy alejados, ya que un 22% de la población consultada cree que la inversión realizada por las ONG's en el desarrollo cognitivo y tecnológico es muy buena (6% creen que es Muy Alta, y 16% creen que es Alta), lo que a la percepción de los empleados es un porcentaje muy regular en realidad.

Otro 32% cree que el grado de financiamiento e inversión es *Mediano*, un dato regular, ya que no define para nada la calidad de estos procesos en una organización, y más un, sobre el personal, que son los que directamente beneficiados por estas medidas. Mientras que el mayor porcentaje está entre los que creen que la inversión es *Baja* con un 26% y *Ninguna* con un 20%, para un total de 46%. Un punto bastante negativo para las organizaciones. (Ver grafica 24, página 92)

³⁸ Portafolio.com - <http://www.portafolio.co/economia/programas-capacitacion-las-empresas-colombianas> - 11/05/14

Grafica 24. ¿Cuáles es el grado de financiación e inversión de su organización para el desarrollo cognitivo y tecnológico de su recurso humano?



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

En términos generales podemos observar que ciertamente las ONG's se encuentran interesadas en realizar procesos o programas de formación y capacitación para sus profesionales, pero que lastimosamente estos procesos son poco frecuentes y muy irregulares en términos de periodicidad, además de no contar con las bases sólidas para promover, generar o articular unos espacios de formación especializada (diplomados, especializaciones, etc.) de calidad. Por otro lado la gran mayoría de los profesionales desean que estas organizaciones promuevan el desarrollo de nuevos conocimientos a través de la realización de proyectos de investigación o trabajos de campo, mas las ONG's no destinan los recursos financieros, técnicos y tecnológicos para la realización de estas. Todos estos factores a la final inciden de forma directa en la constancia y permanencia de los profesionales en sus organizaciones.

“Las empresas exigen cada vez más trabajo, más eficiencia, trabajadores cumplidos y responsables, pero éstas no preparan a sus empleados para que puedan cumplir con estos objetivos, no entregan las herramientas necesarias y al parecer no ven los beneficios que esto les podría traer.” Fuente: Trabajando.com.co

El portal de empleo www.trabajando.com.co realizó una simple pregunta a más de 2.000 colombianos, ¿la empresa a la que perteneces ofrece capacitaciones y/o cursos a sus empleados?, a lo que el 48% de los encuestados respondieron que su empresa no les ofrece capacitaciones, un 42% dice que sí y un 10% dice no saber nada al respecto. Según la encuesta, las organizaciones aún no logran ver las capacitaciones de sus empleados como una inversión, al contrario, las ven

como un gasto. “Capacitar a los empleados trae grandes beneficios a las empresas, pues los trabajadores obtienen nuevos conocimientos que pueden aplicar en sus actuales cargos, mejorando así su desempeño, lamentablemente muchas organizaciones no se dan cuenta de esto y no asignan recursos para este fin”, señala Ricardo Garcés, gerente general de www.trabajando.com.co

No se trata de entregarles a los empleados todos los cursos existentes o contratar especialistas en todas las áreas, sino de definir específicamente las áreas y los temas en que se requiere actualizar o mejorar.

Las empresas deben comprender que el trabajador aporta en la medida en la que obtiene mayor conocimiento, es por esto que las organizaciones deben procurar por el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores. Actualizar los conocimientos a través de talleres, cursos u otras capacitaciones es imprescindible si realmente se quieren empleados eficientes en el trabajo.

La formación continua dentro de la empresa representa mayor aprendizaje y un mayor rendimiento en las tareas laborales de los trabajadores, mientras que para la entidad, significa un aumento en la productividad.

“Una de las razones para que los empleados se sientan desmotivados en su actual empleo, es la falta de crecimiento profesional, por eso es importante que las empresas se preocupen por mantener actualizados y capacitados a sus trabajadores, de manera que estos sientan que están aprendiendo y aportando no sólo a la organización sino a su desarrollo personal y profesional”, afirma Ricardo Garcés”.³⁹

El desarrollo personal y profesional de los empleados es un aspecto muy importante que deben gestionar las empresas para garantizar tanto su competitividad como la de los empleados en el mercado. Asimismo, el desarrollo de los empleados permite la atracción y retención del talento, que cada vez es menos estable en las empresas.

³⁹ El 48% de las empresas en Colombia no ofrece capacitaciones a sus empleados, Universidad Distrital Francisco José de Caldas. <http://empleos.udistrital.edu.co/detallecontenido/c/candidato/idnoticia/8450/el-48-de-las-empresas-en-colombia-no-ofrece-capacitaciones-a-sus-empleados.html> - 13/05/14

4. 6. Crecimiento Personal

La estabilidad sicosocial de una persona es uno de los aspectos más importantes para su buen desempeño laboral y su relación con las demás personas en el entorno en el que vive, ya sea en el trabajo o en la sociedad, por eso hoy en día las grandes empresas están implementando la consultoría psicológica, para que sus empleados cuenten con este recurso que es de mucha ayuda, con la finalidad de que descubran y desarrollen sus potencialidades y destrezas y las pongan en funcionamiento para el beneficio de sus actividades laborales y su vida personal; además las organizaciones deben crear espacios en donde sus trabajadores puedan interactuar individual y grupalmente, con el fin de que mejoren las relaciones interpersonales de su recurso humano, obteniendo una mejor comunicación entre ellos: sumado a esto las organizaciones deben contribuir al fortalecimiento del núcleo familiar de sus trabajadores y al crecimiento personal y profesional de los mismos, a través de beneficios sociales e incentivos, respaldando cualquier iniciativa de crecimiento en cuanto a lo personal como el hecho de seguir capacitándose académicamente o de obtener un beneficio para sus familiares.

Esto genera un elevado grado de autoestima en la persona, tras percibir que es un elemento importante y valioso dentro de un grupo de trabajo, con cualidades idóneas para su labor y con posibilidades de ser aun más productivo de lo que era, también se genera una autoexcelencia en el individuo, lo que provoca un deseo por superarse cada día más, con grandes expectativas y esperanza de alcanzar logros importantes; esto garantiza un trabajo con altos estándares de calidad y al máximo de su potencial; también se mostrara autoeficiente, lo que quiere decir que empleara sus capacidades y talentos de manera optima para alcanzar el mayor rendimiento posible en su trabajo.

En general todo en lo que la empresa pueda contribuir para que su recurso humano crezca en el aspecto personal, profesional y social, es positivo y es una inversión que está haciendo, ya que todo lo bueno que se pueda sacar de la persona en cuanto a su estabilidad emocional y su estado anímico en contraprestación a los beneficios que se le dan para lograr este crecimiento, es ganancia para la organización, ya que tendrá un capital humano motivado, integro y equilibrado socialmente, que dará lo mejor de sí para realizar sus funciones de la manera más eficientemente posible, siendo creativos y proponiendo nuevas ideas, mejorando la toma de decisiones y la comunicación en los procedimientos que se realizan; por esto es tan importante no descuidar esta parte humana del empleado ya que son personas y no maquinas con las que se está trabajando, por lo que la empresa debe también aprender a lidiar con este tipo de situaciones ya que como todo ser humano tienen problemas de tipo familiar, emocional, económicos, entre otros, que pueden afectar su rendimiento laboral y social, aquí en donde interviene la organización con sus medidas de control a través de la

consultoría psicológica, actividades sociales y beneficios e incentivos con el fin de que la motivación no decaiga.

En esta quinta variable analizaremos nuestro último objetivo específico que es: Justificar de que manera una buena retribución salarial influye directamente sobre el crecimiento personal y social del recurso humano de las ONG's de la ciudad de Cartagena; con este objetivo se busca determinar si un trabajador con una remuneración mejor a la que devenga actualmente puede mejorar sus habilidades y destrezas para la comunicación con las demás personas, mejorando sus relaciones sociales y la toma de decisiones, que lo ayudan a ser una persona íntegra y estable emocionalmente, a conocer a las personas con las que trabaja y a ser eficiente y productivo en lo que hace.

El crecimiento personal del trabajador es muy importante para la empresa ya que a medida que este va cambiando sus malos hábitos y va incorporando nuevas costumbres que lo enriquecen como persona y lo ayudan a ser mejor cada día, este se va convirtiendo en un elemento realmente útil y eficaz para conseguir los objetivos y metas que la organización se propone alcanzar, ya que una persona que no mejora sus actitudes no puede ser encaminada hacia lo que la compañía quiere y desea, ya que no va a tener la mejor disposición para aprender y mejorar. La parte social de la persona también es necesario trabajarlo ya que una buena comunicación es producto precisamente de la interacción social que tengan cada uno de los miembros de una organización y lo que conozca cada uno del otro en la manera en cómo cada uno trabaja, esto evita retrasos en los procesos por qué conociéndose, cada quien van procurar por realizar su labor de la mejor manera de modo que los pequeños inconvenientes que puedan surgir los podrán solucionar rápidamente.

En la tabla que tendremos a continuación especificamos con que interrogantes trabajamos en la encuesta que aplicamos en el estudio de campo para esta variable y que aspectos evaluamos en cada uno de ellos, con el fin de determinar hasta qué punto una buena remuneración contribuye al crecimiento personal y social de los trabajadores, ya que la parte humana no se puede trabajar con dinero, sino con actividades sociales y educativas en donde se les inculquen los valores en los que está fundamentada la compañía y fortaleciendo aquellos valores éticos y morales que hacen parte de la integridad de una persona.

Los beneficios que se le dan a los empleados para ellos y su núcleo familiar también son una parte importante en el crecimiento personal, ya que si a través de estos consiguen cambiar la calidad de vida de sus familiares esto es algo que ellos ven como un logro personal facilitado por la empresa en donde trabajan lo que genera un compromiso y una motivación mayor por seguir en un lugar en donde tienen en cuenta el desarrollo de las familias de los empleados.

Ahora, los espacios en donde se le brinda bienestar al trabajador deben ser lugares que faciliten la socialización de todos los miembros y no solo de unos cuantos, porque igual no se estaría consiguiendo el objetivo de estas integraciones que es la comunicación de todos los participantes y

aun mas con los integrantes de las áreas con que menos contacto se tiene que por lo general es la de servicios generales, debido a que son personas que tienden a socializar mas con los que son de su mismo nivel de trabajo e igual los de la alta gerencia o administrativos, no teniendo que ser asi ya que todos pertenecen a una misma estructura organizacional en donde cada uno es importante en lo que hace y el hecho de un cargo con más responsabilidad, remuneración y exigencia que el otro, no es una razón de peso para que se cree una brecha que les permita comunicarse y socializar fraternalmente en estos espacios de integración grupal.

Tabla 9. Aspectos evaluados de la Variable crecimiento personal y social

Ítem	PREGUNTA	ASPECTO EVALUADO
1	Está usted de acuerdo con los valores morales que la empresa u organización promueve, en relación a lo que usted como profesional busca en una organización.	Valores morales
2	Califique el grado de pertenencia que usted tiene por los valores corporativos de su organización.	Valores corporativos
3	Como se siente usted con los espacios que su organización le brinda para el desarrollo de grupos sociales.	Grupos sociales
4	Con que frecuencia su organización fomenta espacios de bienestar, socialización y esparcimiento para sus trabajadores.	Bienestar laboral
5	En qué grado contribuye la empresa con el crecimiento personal y profesional de sus trabajadores.	Beneficios laborales
6	¿Cuáles son los beneficios que la organización le ofrece a usted como profesional para el trabajo de fortalecimiento en su núcleo familiar?	Beneficios familiares

Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

El ítem 1. Está usted de acuerdo con los valores morales que la empresa u organización promueve, en relación a lo que usted como profesional busca en una organización.

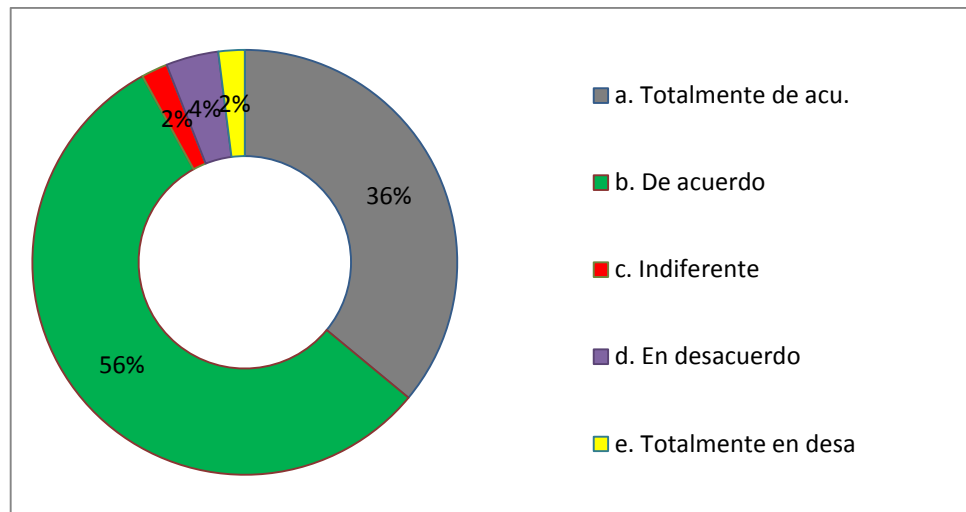
Dependiendo de la manera en que la empresa fomente e inculque valores morales a sus empleados a si serán las actitudes con las que estos realicen su trabajo, ya que una persona con buenos y sólidos valores morales, difícilmente cometerá actos deshonestos, ya que tiene unos principios bien fundamentados desde el hogar y fortalecidos por la organización donde trabaja; esto genera un ambiente de seguridad y confianza que le ayudan al profesional a crecer como persona y a seguir formándose para ser mejor cada día, siendo competitivo y dando el mayor rendimiento posible en sus actividades laborales. En la parte social lo ayudan a tratar mejor a sus compañeros de trabajo, mejorando las relaciones personales y comportándose de manera adecuada en las distintas aéreas de la empresa, siendo cuidadoso al momento de hacer o decir algo, aportando ideas, siendo colaborador y servicial , espontaneo y de conducta intachable.

Los resultados obtenidos en este ítem, nos muestran que el 36% (ver gráfica 25, página 98) de los profesionales consultados está totalmente de acuerdo con los valores que la empresa donde trabajan promueve y el 56% están de acuerdo; lo que nos lleva a la conclusión que la mayoría de las ONG'S, tienen un fundamento ético-moral muy bueno, lo que es del agrado de sus empleados pues para el trabajo que estas entidades realizan es necesario poner en práctica muchos valores, pues se trabaja con personas y familias en condiciones de vulnerabilidad en cuanto los distintos tipos de problemática social que se presentan comúnmente en la ciudad como es el caso de la extrema pobreza, el maltrato intrafamiliar, el abandono, el abuso sexual, la drogadicción, la prostitución infantil, la violencia, las pandillas, entre otros; lo que demuestra que para ayudar a este tipo de personas, todos los miembros de una ONG deben practicar cierto tipo de valores morales enfocados a el buen trato y a la comprensión, para tratar de mejorar las condiciones en la que se encuentran estas personas.

Por otro lado un 4% de los encuestados se encuentra en desacuerdo con los valores que se promueven en sus lugares de trabajo, lo que significa que aunque son una minoría los tienen este punto de vista, deben percibir que hay valores que se han perdido o que no se están poniendo en práctica o que la empresa no los inculca, esto es debido a un descuido y una falta de control interno por parte de la gerencia ya que si los valores promovidos por la organización para generar un entorno laboral social sano y eficiente, no son lo suficientemente efectivos y presentan falencias en los procesos, hay que revisar en que se está fallando o que se está dejando de hacer, pues el éxito del trabajo social que se haga dependerá de rescatar todos esos valores que se han perdido y poner en práctica los que hagan falta para mejorar esta situación que para nada es conveniente para el crecimiento personal y social de los profesionales ni para los beneficiados con las actividades de las ONG'S.

Otro 2% afirma estar en total desacuerdo con los valores que se promueven en la organización donde labora, uno de las razones puede ser que se trate de una opinión subjetiva en donde la persona perciba que en su entorno laboral haya compañeros que les falten valores específicos para tratar a los demás y esto representa en cierta manera una situación aislada que incomoda a una persona en especial o puede ser que en verdad haya ausencia de valores en el entorno social de su puesto de trabajo o que la empresa no promueva con mucho interés los valores morales necesarios para una buena comunicación entre un grupo de trabajo. Por último un 2% afirma que es indiferente ante este tipo de idea de valores morales promovido por las organizaciones para el mejoramiento personal y profesional de sus trabajadores, pues a lo mejor no es una de las cosas que busca al trabajar en una empresa, aparte de recibir un buen sueldo.

Grafica 25. Está usted de acuerdo con los valores morales que la empresa u organización promueve, en relación a lo que usted como profesional busca en una organización.



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

Acerca del ítem 2. Califique el grado de pertenencia que usted tiene por los valores corporativos de su organización.

Los valores corporativos son uno de los pilares para que el capital humano de una organización se desempeñe de la mejor manera y representen exitosamente y con eficacia el nombre de compañía, pues los empleados son la imagen externa de toda empresa, así que dependiendo que tan claro tengan estos principios y valores corporativos y que tan apropiados estén de los mismos con los cuales y en base a ellos y junto con la misión y visión, la organización trabaja, podrán realizar sus funciones con los más altos estándares de calidad que ameritan y dejar el nombre de la empresa por lo alto o por el contrario si no tienen presente estos valores fundamentales, simplemente no tendrán ningún impacto en el entorno empresarial y sus resultados no serán los mejores, pues se desempeñarán bajo estándares promedios de productividad y no habrá crecimiento personal ni mucho menos profesional.

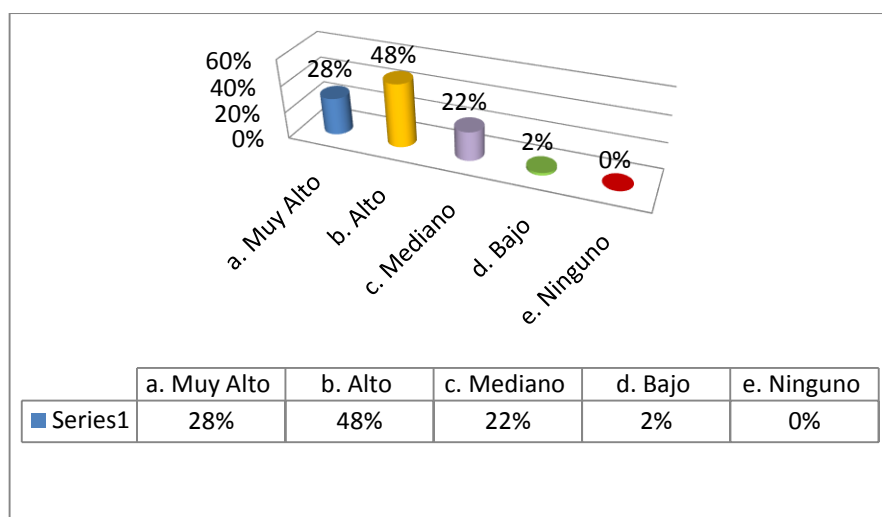
El estudio de campo de este ítem arrojó los siguientes resultados: el 48% (ver gráfica 26, página 98) de la muestra considera que tienen un alto grado de pertenencia por los valores corporativos bajo los cuales la organización fundamenta su funcionamiento y la consecución de sus logros y resultados, lo que refleja un compromiso de los profesionales de estas entidades por seguir los parámetros y lineamientos con los que la empresa ha venido trabajando y que han dado resultados a lo largo de este tiempo, en los cuales los valores han sido la clave para realizar un trabajo altamente profesional, de calidad y eficiente, ya que sin estos no se tendría una identidad corporativa por eso es bueno que los empleados se identifiquen con ellos ya que de esta manera todos buscaran la forma de realizar sus funciones con base a esos valores, garantizando y respaldando la imagen que

la organización ha venido teniendo de sus productos o servicios, o en este caso de sus proyectos sociales.

Otro 28% manifiesta que su grado de pertenencia por los valores de la organización es muy alto, lo cual es muy positivo ya que están sintonizados con el accionar de la empresa y la manera en que estos valores se aplican en todos los procesos que se llevan a cabo dentro y fuera de la entidad. El 22% considera que están medianamente comprometidos con los valores que fomenta la empresa para llevar a cabo sus actividades, lo que no es muy conveniente porque para obtener los resultados más óptimos, es necesario que todo el capital humano este comprometido con la causa y se apropie de la filosofía con que se está trabajando para que haya una sincronización armónica en la manera de realizar cada actividad y en lo que transmite cada individuo al momento de comunicarse con los demás.

Sólo el 2% admite que su grado de pertenencia por los valores que fomenta la entidad donde esta laborando, es bajo, esto quiere decir que esta persona no está motivada para cumplir con las expectativas que se tienen de ella, con respecto a su labor, ya que la empresa espera que este empleado cumpla con sus funciones que le corresponde, aplicando las políticas y los valores corporativos que son necesarios para provocar el impacto social que pretende conseguir la organización con el desempeño de sus trabajadores y a medida que disminuya el compromiso y el grado de pertenencia por los estatutos que rigen el manual de procedimientos de una empresa, así serán los logros, el aporte y el crecimiento que va tener el personal a nivel profesional y social, por lo que recomendamos a la gerencia de recursos humanos de las ONG'S instruir muy bien al personal que se contrata en los valores corporativos de manera que se apropie de ellos y los ponga en práctica, antes de empezar a asumir un cargo, para que esta persona tenga claro como se realizan las actividades en esa organización.

Grafica 26. Califique el grado de pertenencia que usted tiene por los valores corporativos de su organización.



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

Respecto al ítem 3. Como se siente usted con los espacios que su organización le brinda para el desarrollo de grupos sociales.

Uno de los momentos en donde el trabajador puede crecer socialmente dentro de la empresa es en los espacios de recreación y esparcimiento que las organizaciones programan periódicamente para el bienestar físico y mental de sus empleados, como es el caso de las integraciones, cumpleaños, cenas navideñas, eventos deportivos y culturales, entre otros, en estas situaciones las personas se relajan y se desestresan por un instante y se olvidan de todo aquello que los aquejaba en ese momento, dejan eso a un lado y le dan paso a la diversión y al compartir entre amigos, lo que favorece la socialización y la comunicación de los que participan, creando vínculos fraternales que en el ámbito laboral darán muchos resultados, pues estimula la colaboración, el trabajo en equipo, la confianza, el respeto y el buen trato; todos estos elementos muy importante para conformar y consolidar un grupo de trabajo motivado, unido, capacitado y comprometido con los proyectos y metas de la organización, por lo que es de extrema relevancia fomentar estos espacios que favorecen el desarrollo de grupos sociales, para que el capital humano de las empresas renueve periódicamente sus energías y goce de salud física y mental, impulsando sus ganas de trabajar y afianzarse en un lugar en donde se sienten bien, con el bienestar que le brindan, además de las buenas relaciones interpersonales en el entorno laboral con sus compañeros y compañeras de trabajo.

Frente al interrogante de cómo se sienten con los espacios que la organización donde trabajan les ofrece para fomentar la socialización entre ellos, los profesionales de las ONG'S visitadas respondieron de la siguiente manera: el 18% (ver grafica 27, página 101) de ellos manifestó sentirse muy satisfechos y el 56% satisfechos, lo que demuestra que los planes para el bienestar del capital humano se están llevando a cabo exitosamente y que están rindiendo frutos, esto requiere de un buen manejo de parte de la gerencia de recursos humanos para que esta parte no se pierda, porque puede que para la compañía este aspecto no le represente ningún beneficio económico, pero no quiere decir que no es necesario, porque puede que para la empresa no sea una prioridad, pero para los trabajadores es un momento importante, en donde comparten con otras personas, liberan tensiones y recargan fuerzas o se distraen un rato de las preocupaciones del día a día, lo que es bueno pues en estos espacios se liberan cargas laborales, emocionales y físicas, que le ayudan al profesional a crecer como ser social y como persona, convirtiéndolo en elemento de vital importancia y contribuirá al desarrollo y mejoramiento de su lugar de trabajo, siendo más proactivo y eficiente y sirviéndole a la sociedad en general con su liderazgo y conocimiento.

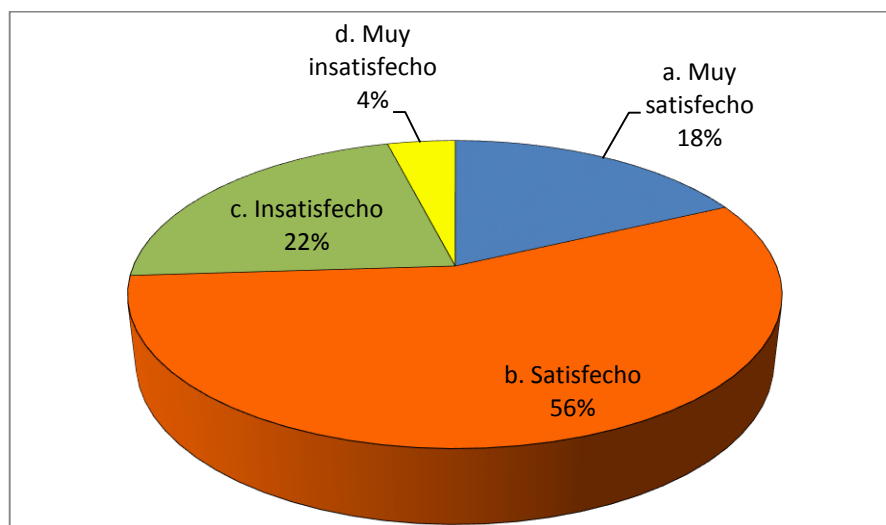
Por otro lado un 22% de los profesionales consultados confiesa sentirse insatisfechos con los espacios que se les brindan en sus respectivas organizaciones para socializar y un 4% afirma sentirse muy insatisfecho, esto es producto de no implementar medidas para el bienestar del personal en cuanto a la parte social, esto provoca insatisfacción en cuanto a la sobrecarga laboral y a la rigidez en el horario, puesto que el trabajador necesita de un tiempo y lugar para la interacción social en donde pueda compartir opiniones y experiencias con los demás compañeros, cuando no se esté laborando.

Lo anterior implica que posiblemente estos lugares o espacios, no existan o sean muy escasos, lo que no es muy conveniente para el recurso humano, pues como van llegar a entenderse y tener una

buena comunicación, si no se conocen lo suficiente, puesto que el tiempo que socializan en el trabajo, es muy poco e insuficiente para lograr conocer lo necesario el uno del otro, para que de esta manera cada quien tenga una percepción y concepto del tipo de personas que lo rodean en su sitio de trabajo, con el fin de identificar con quienes tiene mayor afinidad para relacionarse y con quienes no, para buscar la manera de encontrar puntos comunes con estos, con los cuales no se tiene mucha afinidad para fortalecer las debilidades y potenciar las virtudes en la comunicación con estas personas.

Otros dirán que solo es suficiente con el tiempo que comparten en el trabajo, ya que cada quien tiene su propio grupo social personal por fuera de la empresa, y que tan solo con el transcurrir de los días se llega a conocer a una persona completamente después de cierto tiempo, por lo que no se hace necesario crear en medio de la ejecución de las actividades de la compañía y de un periodo en curso, espacios que faciliten la socialización de las personas solo para conocer o compartir con alguien, ya que esos espacios se presentan todos los días en el entorno laboral; en parte esto es cierto pero no solo el poco tiempo que las personas comparten en sus labores diarias, es suficiente para lograr una buena comunicación como grupo de trabajo, porque hay algunos que llevan mucho tiempo en un cargo pero no tienen buenas relaciones con algunos de los que los rodean, esto quiere decir que esas persona no han tenido un espacio dentro de la empresa en donde hayan tenido la oportunidad de dialogar un poco mas y arreglar sus diferencias o de compartir sus ideas; el hombre es un ser sociable por naturaleza, o que podría conseguir el hombre solo, si no se asocia con alguien más para conseguir un objetivo ambicioso y de interés común.

Grafica 27. Como se siente usted con los espacios que su organización le brinda para el desarrollo de grupos sociales.



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

Sobre el ítem 4. Con que frecuencia su organización fomenta espacios de bienestar, socialización y esparcimiento para sus trabajadores.

Al entrar a debatir ¿cuántas veces al año sería conveniente para las organizaciones y para sus trabajadores realizar actividades de bienestar y socialización para estos?, es muy común encontrar que por lo general uno o dos veces al año, dependiendo la empresa y la situación económica en la que se encuentre, pero la verdad, y siendo realistas es que lo más conveniente es llevar a cabo una por año, hablando de integraciones, ya que estas son bastante costosas, pues la empresa es la que tiene que correr con todos los gastos ese día, lo que representa un pasivo de consideración al momento de hacer el balance general del periodo, por eso es muy importante que la gerencia planee muy bien y con anticipación este tipo de actividades, de manera que no se vea afectado la utilidad operativa de la empresa; en cuanto a otras actividades que no representen un gasto mayor y que generen resultados positivos en la productividad del empleado y en su salud, se deberían realizar las que fueran necesarias para mantener al empleado activo y motivado, pero sin descuidar sus responsabilidades y su desempeño.

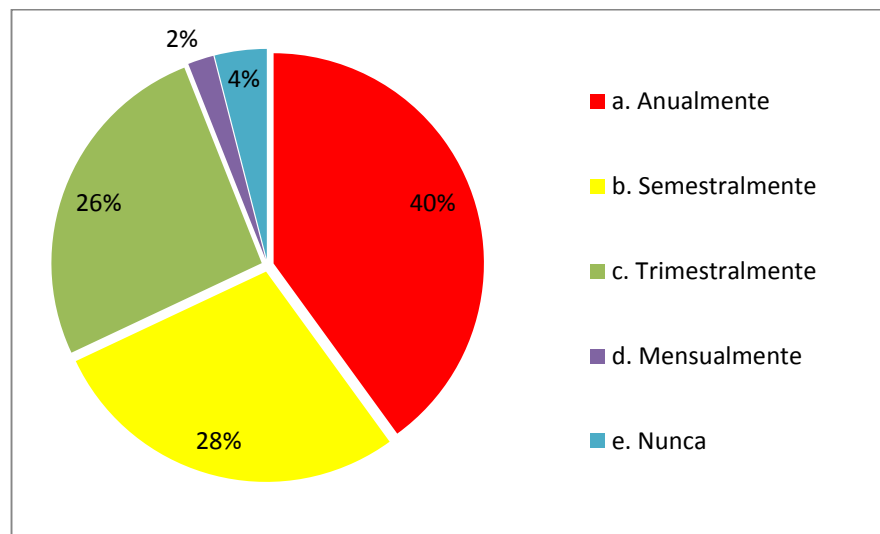
Ahora la frecuencia con que estos eventos se realicen van a determinar el grado de agotamiento físico y mental con que un empleado afronta los retos de cada proyecto, lo cual va a influir directamente sobre el estado de ánimo del trabajador, que quiere decir esto, que si al empleado no se le da bienestar, ni descanso, sino que todo es trabajo solamente, va a llegar un momento en donde se va presentar una sobrecarga laboral, lo cual va afectar la salud física o mental, provocando posiblemente un retiro temporal de esta persona para que se pueda recuperar nuevamente y pueda estar a plenitud de condiciones para desempeñar sus labores con el máximo de su potencial, mientras que sucede esto hay un cese de actividades en este cargo o un plan improvisado de emergencia dependiendo el caso para que otro persona interina asuma este rol, lo que no va a ser lo mismo a menos que sea alguien que conozca del cargo y que ya haya trabajado en el anteriormente, por eso se mencionaba la frecuencia de las actividades de bienestar y esparcimiento para los trabajadores, porque así con se les exige resultados y rendimiento en sus labores, también deben haber momentos en los que puedan liberar tensiones, descansar y socializar con los demás empleados en un ambiente relajado y sano, para evitar o disminuir este tipo de inconvenientes.

La frecuencia con que fomentan espacios de bienestar, socialización y esparcimiento las organizaciones no gubernamentales con las que trabajamos en este proyecto investigativo, según el 40% de sus profesionales (ver gráfica 28, página 103) es que realizan este tipo de actividades anualmente, lo que se encuentra entre los parámetros normales de las empresas en cuanto a actividades que facilitan el esparcimiento y socialización de sus trabajadores, pero sumado a esto debería haber otro tipo de eventos en donde el empleado pueda participar y este siempre liberando estrés durante todo el año, hasta que llegue el bienestar de la integración en donde se premia al trabajador por todo un año de esfuerzo, y crease o no varios esperan con grandes expectativas ese momento, dependiendo claro esta del tipo de integración que se tenga por acostumbre realizar por parte de la empresa, ya que si es un evento que no escatima mucho en gastos, la expectativa será mayor, o por el contrario solo se verá como un beneficio más. Por otro lado un 28% de los consultados afirmaron que en su lugar de trabajo realizan actividades de bienestar semestralmente, lo cual es muy positivo para el mejoramiento de las relaciones personales, para la motivación y para el estado anímico del empleado, esto también muestra que estas organizaciones regulan muy bien sus gastos y administran muy bien su presupuesto, porque de lo contrario no podrían realizar dos integraciones al año, a menos que sean dos actividades modestas sin muchos gastos.

Un 26% de los profesionales a los cuales se le realizó la encuesta, afirmaron que la empresa donde trabajan realiza trimestralmente una integración o una actividad de bienestar, así que estos empleados deben tener un estado de ánimo y una motivación muy alta, además la comunicación como equipo de trabajo debe ser la mejor y los resultados los mas óptimos, claro está hay excepciones como todo en la vida, pero en general la respuesta a estos estímulos debe la ser la mejor; y además se demuestra, que si se puede realizar más de una actividad de esparcimiento al año sin que afecte considerablemente el flujo de caja de la organización.

Un 4% de estas personas consultadas opinaron que estos espacios se llevan a cabo mensualmente, puede que hayan confundido el bienestar que se le da a los beneficiarios de los proyectos sociales de la ONG, con los que se le dan a ellos como empleados de la misma, pues es un poco difícil de creer que todos los meses se le haga una actividad de integración a los empleados, pero es posible que realicen reuniones esporádicas en donde se socialice y se comparta un tiempo como grupo de trabajo, que también cuenta como espacios creados para fomentar la socialización. Solo el 2% de los que opinaron respecto al tema, considera que nunca se le han realizado actividades que fomenten la parte social y el esparcimiento del recurso humano, si esto es cierto es algo que no contribuye al buen desempeño y al estado de salud del trabajador, pues esto quiere decir que solo es trabajo y nada más, y teniendo en cuenta que la organización debe velar por el bienestar físico y mental de su capital humano esto es una situación que no se puede presentar, pues hay perdida de parte y parte, ya que no hay desarrollo personal ni social de el empleado y el desempeño de este se vería afectado.

Gráfica 28. Con que frecuencia su organización fomenta espacios de bienestar, socialización y esparcimiento para sus trabajadores.



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

En el ítem 5. En qué grado contribuye la empresa con el crecimiento personal y profesional de sus trabajadores.

Este ítem es de vital importancia para los trabajadores y aún mas para los profesionales del nivel operativo de las organizaciones no gubernamentales, pues toda persona le gustaría que la promovieran a un cargo mayor con mejores aspiraciones salariales, o que le permitieran superarse intelectualmente, preparándose académicamente o capacitándose con todo tipo de cursos que le sumen a su profesión y a su integridad como persona, con el fin de ser un profesional más competitivo y un ejemplo para la sociedad. Por lo que la contribución que la empresa pueda realizar para que sus empleados lleven a cabo su proyecto de vida es verdaderamente relevante ya que les está dando la oportunidad de ser mejores cada día y de asumir un rol más preponderante en la empresa donde laboran, en su hogar y en la sociedad, lo que el profesional valora con todo entusiasmo y busca la manera de aprovecharlo de la mejor forma, para obtener una aspiración salarial mayor o un mejor cargo, que le ayuden a tener una mejor calidad de vida para él y para su núcleo familiar; en cuanto a la estabilidad económica le permitirá solventar todas sus necesidades y realizar inversiones de casa, educación, transporte, utensilios para el hogar, podrá hacer algún ahorro para cubrir alguna emergencia, entre otras cosas.

Ahora el grado en que la empresa contribuye con el crecimiento personal y profesional de sus trabajadores está directamente relacionado con el desempeño y los resultados que este le esté dando o le haya dado a la empresa en los últimos años, ya que la organización se verá más comprometida a colaborar con aquellos elementos que le han sido de mayor utilidad y que con su trabajo han contribuido al crecimiento y desarrollo de la compañía, a estos les es más fácil obtener beneficios a nivel profesional, ya que son tenidos en cuenta para cualquier vacante disponible o para cualquier capacitación, con el fin de prepararlos para que asuman funciones con más responsabilidad y por ende percibir una remuneración mayor; otra alternativa que tiene los profesionales del nivel operativo de las organizaciones no gubernamentales es seguir preparándose académicamente por fuera de la su trabajo, para más adelante poder aspirar a cualquier oportunidad que se presente de ascenso, en la que ellos puedan aplicar según el perfil que se requiera. Otra contribución que puede hacer la empresa a nivel personal son aquellos beneficios que se les dan a las familias de los trabajadores en cuanto a estudios, subsidios y seguridad social.

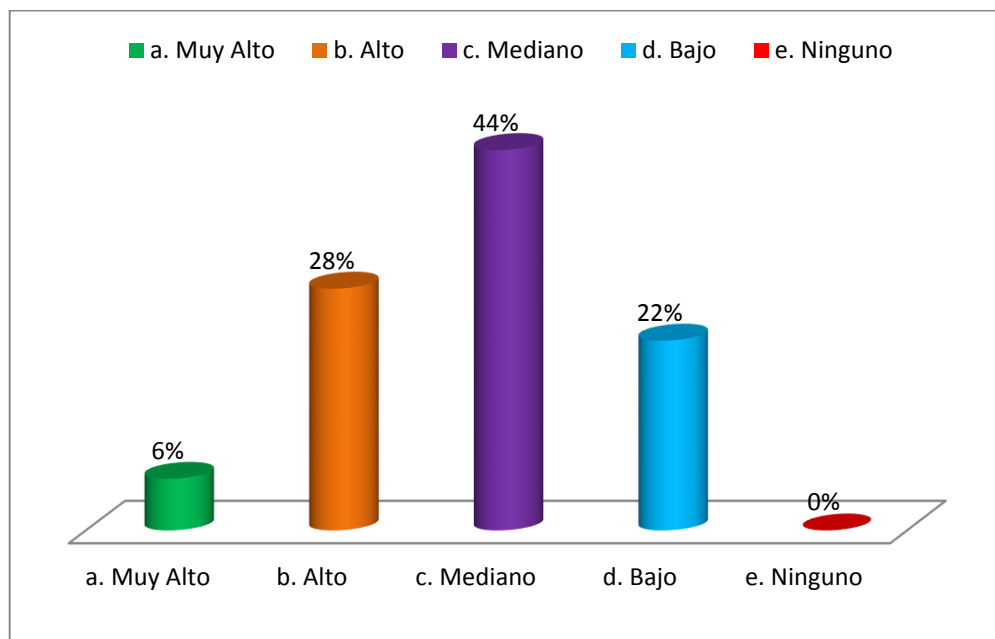
Los resultados de este ítem muestran claramente que el 44% de los profesionales (ver gráfica 29, página 105) que participaron de la encuesta, consideran que la empresa donde laboran contribuye medianamente a su crecimiento como persona y como profesional, o sea que no se sienten respaldados totalmente por los directivos de la organización, para llevar a cabo su proyecto de vida, ya que perciben que la ayuda es poca, para lo que ellos quieren conseguir más adelante esto es frustrante para ellos, ya que les gustaría aspirar a algo mejor pero no les brindan las herramientas suficientes para conseguirlo. Otro 28% de estos empleados manifiestan que la contribución es alta, así que en este caso la superación personal y profesional depende exclusivamente del comportamiento y de las aptitudes que muestre cada uno en la ejecución de sus labores y a los resultados de la evaluación de desempeño que les realice la organización al momento de tomar una decisión de ascenso, de capacitación o de aumento de sueldo, cuyos beneficios solo los obtendrá el que haya hecho la cosas de la mejor manera.

Por otro lado, un 6% afirma que grado de contribución a su crecimiento personal y profesional es muy alto, lo que es realmente muy bueno para ellos porque les están brindando la oportunidad que es escasa en otras organizaciones, de realizarse como personas y como profesionales, y de ellos

depende si aprovechar o no, este beneficio que se les está brindando, pues si es alta la contribución se presume que el apoyo a la formación personal y a la superación profesional es máximo, lo que genera un crecimiento superlativo a nivel general del capital humano. Un porcentaje considerado del 22% de los encuestados, cree que es bajo el grado en que la empresa les contribuye para su crecimiento personal y sobre todo profesional, esto tiene que ser analizado con detenimiento por parte de la gerencia, pues si esto es lo perciben sus empleados, lo más probable es que con la primera oportunidad que se les presente, en donde si valoren sus capacidades y contribuyan a su superación personal y proyección profesional, los harán que cambien de empresa, buscando el bienestar de ellos y sus familiares.

Una de las mejores contribuciones que una organización no gubernamental les puede hacer a sus profesionales del nivel operativo para su crecimiento y realización personal, es hacerlos partícipes de los proyectos más importantes a nivel nacional e internacional, en los que la ONG se reúne con miembros de otras organizaciones internacionales de gran importancia a nivel mundial, en las cuales los representantes de cada empresa se conocen y comparten varias experiencias, esto le brinda al profesional la oportunidad de hacer relaciones públicas, de promocionarse buscando un cargo en una multinacional, de socializar con personas de diferentes países, de aprender de otras culturas, en fin una experiencia muy enriquecedora a nivel personal y profesional.

Grafica 29. En qué grado contribuye la empresa con el crecimiento personal y profesional de sus trabajadores.



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

Respecto al ítem 6. ¿Cuáles son los beneficios que la organización le ofrece a usted como profesional para el trabajo de fortalecimiento en su núcleo familiar?

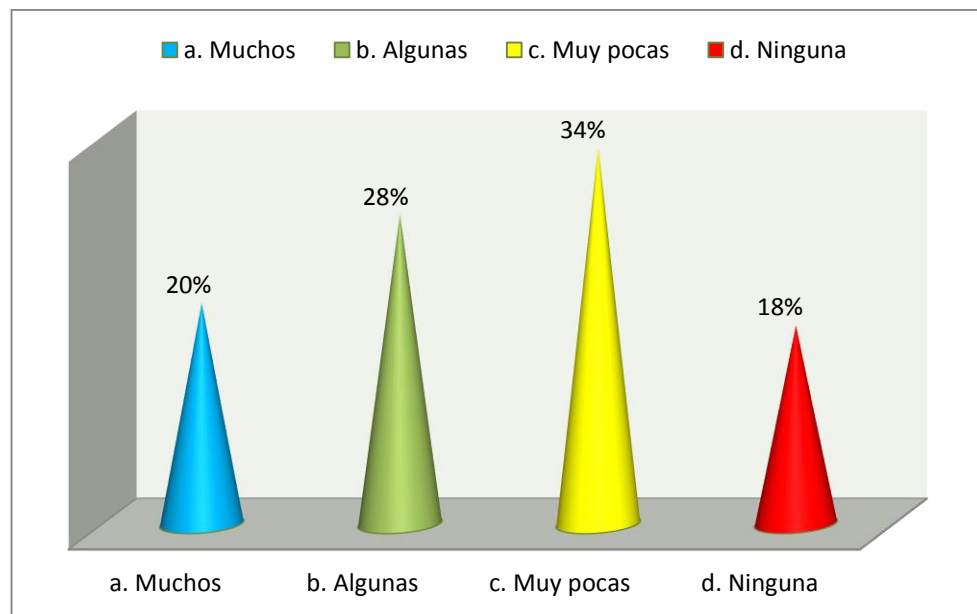
Un punto muy importante en la relación de la organización con sus empleados es el trabajo de fortalecimiento del núcleo familiar de estas personas, pues su desempeño y nivel de productividad está ligado y es el reflejo de su situación familiar, por esto es muy importante brindarle el acompañamiento necesario para cualquier tipo de calamidad doméstica que se les presente, ya que si el ambiente en su hogar es tenso y lleno de conflictos, esto no va a favorecer la buena comunicación en el trabajo con los demás compañeros, pues tiene problemas personales que trascienden e influyen en su comportamiento, aunque así no lo quieran, por lo que se hace necesario la implementación de medidas por parte de la organización para fortalecer el vínculo familiar y crear una estabilidad emocional, que permita el normal desarrollo de las actividades laborales del trabajador, a través de charlas, consultorías psicológicas, reuniones en la empresa o en algún sitio agradable, en donde los lazos familiares se fortalezcan, todo lo que sirva y este en pro de mejorar las relaciones en el hogar. Por esto es importante brindarles beneficios a los trabajadores para sus familiares porque todo esto contribuye a que se acerquen más los unos a los otros, y estos demuestran su gratitud, trabajando con empeño y con muchas ganas, pues valoran lo que se está haciendo por sus familiares.

Los beneficios que reciben la mayoría de encuestados para el fortalecimiento de su núcleo familiar son muy pocos, esto se evidencia cuando el 34% (ver gráfica 30, página 107) de ellos afirman esto; lo que demuestra que la parte familiar de los trabajadores está descuidada por la empresa, lo que no es bueno porque se deben trabajar todos los aspectos del empleado empezando por sus aptitudes para desempeñar un cargo hasta la forma de tratar a sus familiares, porque todo esto influye en la parte anímica, y los beneficios que se están brindando son insuficientes para lograr un vínculo familiar fuerte, que le de ese impulso anímico que necesita la persona para salir a laborar motivado desde de su casa.

Otro 28% opino que les ofrecen algunos beneficios para sus familiares, pero que tampoco les parecen algo realmente significativo, así que no se está teniendo ningún efecto determinante en el entorno familiar del trabajador que lo motive a confiar más en la empresa en que labora; en cambio hubo un 20% que si aseguro recibir muchos beneficios para su núcleo familiar, esto garantiza la buena relación tanto en el entorno familiar como en el laboral; los beneficios más probables que estas organizaciones les entregan a sus trabajadores es educación para sus familiares, subsidios, recreación, prestamos, financiaciones, integraciones familiares, entre otros.

El 18% de los consultados manifestó que no recibe ningún tipo de beneficio para el fortalecimiento de su núcleo familiar, lo que demuestra que no se está trabajando esta parte del empleado en estas organizaciones, tal vez porque lo ven como un aspecto poco relevante y determinante para el desempeño laboral de cada trabajador.

Grafica 30. ¿Cuáles son los beneficios que la organización le ofrece a usted como profesional para el trabajo de fortalecimiento en su núcleo familiar?



Fuente: Elaboración de los autores con base en los resultados.

Concluimos con que este componente es un elemento meramente social e inherente a las condiciones laborales que las organizaciones pueden presentar para el desarrollo de las capacidades y el desempeño que muestre cada trabajador, para sea artífice de su propio crecimiento personal y profesional, en aras de una superación superlativa, que lo catapulte al lugar donde aspira llegar, con la finalidad de realizarse como persona y llevar a cabo su proyecto de vida. Lo que quiere decir que una buena remuneración salarial no es lo que va a determinar directamente el crecimiento personal y social de un trabajador, porque también intervienen en este proceso otros factores como los valores morales, corporativos, los grupos sociales en el trabajo, el bienestar físico y mental y los beneficios laborales y familiares, que son de vital importancia para que una persona alcance un rendimiento con el más alto estándar de calidad y al máximo de su potencial, convirtiéndose en un elemento indispensable para cualquier empresa; de manera que si una empresa quiere mantener motivado y activo a su recurso humano no solo debe remunerarlo bien sino inculcarle valores, que lo hagan crecer como persona, además debe enseñarle la manera de trabajar de la compañía, para que este sintonizado con el resto del equipo; aparte debe crearle unos espacios en donde pueda socializar con los demás compañeros, programarle integraciones de bienestar y darle beneficios para él y su familia, con el fin de mantener su núcleo familiar fuerte.

Muchos de los profesionales manifestaron estar de acuerdo con los valores morales que se promueven en sus organizaciones, así que si le dan importancia a esto, aunque no lo parezca, y es que el 56% de ellos lo aprueba; en cuanto los valores corporativos la mayoría, con un 48% confesó tener sentido de pertenencia por ellos, lo que respalda la labor que la empresa quiere realizar. En lo que respecta a los grupos sociales, el 56% se encuentra satisfecho con los espacios que se le

brinda para llevar a cabo la consolidación de estos; otros afirman que se les da bienestar una vez al año, esto equivale al 40% de los profesionales encuestados.

Los beneficios que estos reciben laboralmente para su crecimiento profesional depende en muchos casos explícitamente de ellos, pues dependiendo a su rendimiento, la organización los premia por meritos propios, en este caso solo el 6% considera que la contribución a su crecimiento personal y profesional es muy alta. Por último los beneficios a los familiares por parte de la empresa representa algo motivantes para su personal, pues se dan cuenta que tienen en cuenta a su núcleo familiar, lo que genera un reacción en cadena muy positiva, pues si su motivación para trabajar es su familia y esta se encuentra bien y en parte en por su labor dentro de la organización, la persona buscara la manera de conserva ese empleo a como dé lugar, siendo responsable con sus funciones, llevándose bien con sus compañeros y dando lo mejor de sí para recibir más beneficios.

CONCLUSIONES

Podemos definir entonces las siguientes conclusiones, de acuerdo al análisis de los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación:

Los procesos de vinculación en las organizaciones no gubernamentales de Cartagena , no se están llevando a cabo como deberían ser, ya que los resultados del estudio de campo realizado nos muestran que no hay, una plena satisfacción del profesional en cuanto a las expectativas que tenía antes de vincularse con la empresa, pues aparte de la buena comunicación entre el grupo de trabajo, ningún otro factor de los mencionados supero las expectativas de ellos; lo que demuestra que no se están enfocando los procesos de selección, vinculación y capacitación de personal, a las necesidades y requerimientos del la mano de obra disponible en el mercado laboral, con la finalidad de atraer y retener el capital humano más idóneo y competente; además se suma el hecho de que los empleados actuales de las empresas se sienten inseguros con las condiciones en su entorno laboral, lo que no les permite desempeñarse con total eficiencia.

El crecimiento personal y social de los trabajadores en cuanto a valores morales y corporativos están muy bien trabajados, ya que el personal en estas organizaciones está de acuerdo con los valores que se fomentan y tienen un alto grado de pertenencia por ellos, es decir los han asimilado de la mejor manera y se presume que están siendo puestos en práctica.

Por otro lado se sienten satisfechos con los espacios que se les brinda para su bienestar, socialización y esparcimiento, los cuales estas organizaciones llevan a cabo por lo general una o dos veces al año, en cuanto integraciones se refiere. Ahora el grado de contribución de estas instituciones al crecimiento personal y profesional de sus trabajadores es poco ya que del 100% de los encuestados menos del 40% considero que la contribución es alta o muy alta, el resto cree que es no es suficiente, poniéndola en un grado medio-bajo.

Por último a lo que se refiere a los beneficios que se les da a los profesionales del nivel operativo de las ONG`S, para el fortalecimiento de su núcleo familiar, son muy deficientes ya la mayoría de los participantes opinaron que son muy pocos los beneficios recibidos o en algunos caos no se les da ninguno; puntos en los que se está fallando con respecto a estos aspectos en este tipo de empresas.

El impacto generado por la aplicación de políticas de promoción y ascensos en las ONG de la ciudad de Cartagena de Indias es regular, debido a que la mayoría de las organizaciones no poseen las herramientas, ni los instrumentos necesarios para definir claramente estas políticas de acuerdo a las necesidades y al contexto de cada organización, incidiendo en el desarrollo de la carrera dentro de la empresa, la satisfacción en la vida de los empleados, y con ello en el bienestar social de los mismos. Además, mermando la oportunidad de que sus trabajadores crezcan y evolucionen

profesionalmente, ya que para los que tienen aspiraciones de ascender de cargo dentro de la organización en donde laboran actualmente no van a poder hacerlo debido a que en ellas no se manejan este tipo de políticas.

También, podemos decir que para el resultado anteriormente mencionado existen algunas organizaciones que no manejen estas políticas, debido a que los perfiles del nivel operativo no se ajustan a las demandas requeridas para los cargos de la gerencia o coordinación, afectando de forma directa al desempeño y a las aspiraciones de los profesionales que laboran dentro de dichas organizaciones, ya que los ascensos y las promociones constituyen un elemento muy positivo de la para la permanencia del recursos humano dentro de la organización.

Los procesos de capacitación y desarrollo profesional en las ONG, se reconocen como un proceso vital en la retención del talento humano en la organización, existe el interés de las organizaciones por la creación y ejecución de buenos programas de formación y capacitación para sus profesionales, pero con procesos poco frecuentes y muy irregulares en términos de periodicidad, además de contar con bases poco solidas para promover, generar o articular espacios de formación especializada (diplomados, especializaciones, etc.) de calidad. Por otro lado la gran mayoría de los profesionales desean que estas organizaciones promuevan el desarrollo de nuevos conocimientos a través de la realización de proyectos de investigación o trabajos de campo, mas las ONG's no destinan los recursos financieros, técnicos y tecnológicos para la realización de estas. Todos estos factores a la final inciden de forma directa en la constancia y permanencia de los profesionales en sus organizaciones.

“Las organizaciones no gubernamentales exigen cada vez más trabajo, más eficiencia, trabajadores cumplidos y responsables, pero éstas no preparan a sus empleados para que puedan cumplir con estos objetivos, no entregan las herramientas necesarias y al parecer no ven los beneficios que esto les podría traer. “ Fuente: Portal de Empleo – www.trabajando.com.co

RECOMENDACIONES

- Formular políticas y programas de promoción y ascensos claros y efectivos de acuerdo a las necesidades de la organización y a los perfiles de los profesionales, que fortalezcan la relación de empoderamiento y el sentido de pertenencia por parte del recurso humano frente a la misión y visión de la organización. Además que sirvan para informar a cada empleado acerca de las posibilidades de reubicación y promoción que existen en determinado momento y los requisitos necesarios para llenar las vacantes, como: la antigüedad, la selección por méritos o conocimientos, o la libre designación del director o coordinador.
- La capacitación y formación que se le haga al personal de las organizaciones debe estar orientado al desarrollo personal y profesional de los mismos, además de el crecimiento competitivo y productivo de la organización, de manera que se refuercen todos aquellos aspectos en los cuales se están fallando y que hacen falta para mejorar el desempeño en los procesos administrativos y operativos, con el fin de buscar la eficacia en las operaciones y conseguir las metas organizacionales propuestas.
- El objetivo principal de la capacitación y formación al personal es mejorar la calidad de la prestación de los servicios a su cargo, para el bienestar general y la consecución de los fines propios, así como garantizar la instalación cierta y duradera de competencias y capacidades específicas en los empleados.
- Diseñar un programa de capacitación con la participación de los empleados (y en lo posible, incluir como beneficiarios a sus familiares), el cual les permita: evaluar los programas de formación y hacer los ajustes correspondientes, alinear los programas de formación con los planes estratégicos de la organización, y promover el acceso a medios de información, lectura y análisis al interior de la empresa a través de medios impresos o internet.
- Reestructurar los procesos de vinculación de las organizaciones, enfocándolos a las necesidades y prioridades de la mano de obra disponible en el mercado laboral, teniendo en cuenta los factores que pueden influir en su decisión final; identificando en el proceso de selección las expectativas de los mejores talentos y prospectos, con la finalidad de brindarle lo que ellos buscan y causarles una buena impresión; esto garantizara una buena selección y unos excelentes resultados a futuro, por lo que la responsabilidad de estos procesos debe estar en manos de una persona altamente capacitada, con experiencia y con criterio propio.

- Mantener un buen ambiente laboral, lleno de valores morales y corporativos que ayuden a mejorar las relaciones personales entre los trabajadores y con las personas externas de la empresa.
- Facilitar espacios en donde los trabajadores puedan socializar en su horario de descanso.
- Dar bienestar a los trabajadores por lo menos una vez al año, a través de integraciones en donde haya un rato de esparcimiento y relajación.
- Contribuir más con el crecimiento personal y profesional del trabajador, brindándole herramientas y oportunidades para alcanzar sus logros personales; permitiéndole avanzar profesionalmente al ser promovido de cargo, dentro de la organización, o al recibir un aumento por su desempeño.
- Brindarle beneficios a los empleados que realmente contribuyan al fortalecimiento de su núcleo familiar, como subsidios para educación vivienda, recreación y deporte, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA.

I. TEXTOS BASE

- ✓ Administración De Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato. Santa fe de Bogotá, Colombia. Mc Graw –Hill, 2011. 421 p.
- ✓ Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones. Ricardo A. Varela j. México. Pearson Educación, 2006. 338 p.
- ✓ Administración de sueldos y salarios (administración de personal III). JoséLibardo Galarza Universidad del Valle (Cali), 1981. 231 p.
- ✓ Administración de sueldos y salarios- Robert E. Sibson. Editora técnica, 1978. 241 p.
- ✓ Estrategias para la administración de sueldos y salarios. Javier Llanos Rete. México D.F. Trillas S.A de C.V, 2007. 336 p.
- ✓ Manual de administración de sueldos y salarios. Milton L. Rock. Mc Graw Hill, 1988.
- ✓ Administración moderna de personal. Joaquín Rodríguez Valencia. Cengage learning editores, 2007. 704 p.
- ✓ Estrategias de Retención del Personal, “Una reflexión sobre su efectividad y alcance”. Diego René Gonzales Miranda. Antioquia, Colombia. Universidad EAFIT, 2009. Vol 45. PP 45-72.
- ✓ Atracción y Retención de Empleados y su Relación con la Satisfacción Laboral. Juan D. Amarillo, Martha Mosquera. Universidad de la Sabana, 2012.
- ✓ Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. Juan Carlos Castaño Benjumea, Liliana Margarita Portilla, Leonel Arias Montoya. Universidad Tecnológica de Pereira, 2008. P. 265-268.
- ✓ “Administración de Personal”, Sueldos y Salarios. Segunda parte, Capítulos: 1, 2, 3 y 4. Agustín Reyes Ponce. Ciudad de Mexico, Mexico D.F. Limusa, 2004. 235 p.
- ✓ Administración De Sueldos Y Salarios Pla. Rimsky. Mc Graw- hill, 2005. 538 p.
- ✓ Gestión moderna de salarios e incentivos: con Bussiness Process Management- Miguel Amaya Galeano. Colombia. Escuela Colombiana de Ingeniería, 2012.
- ✓ Sueldos y salarios. Pérez Chávez, Campero, Fol Olguín. Tax, 2012. 170 p.

- ✓ Métodos de compensación basados en competencias. Ángel León González Ariza. Barranquilla. Universidad del Norte, 2006. 311 p.
- ✓ Administración de capital humano. La gestión del activo más valioso de la organización. Lourdes Münch Galindo. Trillas Eduforma, 2007. 170 p.
- ✓ Las mejores herramientas para la gestión de las remuneraciones. Fernando Alfaro Beltrán, Fernando Alfaro Escolar. Bilbao, España. Deusto, 2002. 321 p.
- ✓ Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano. Gary Dessler. Pearson Educación, 2004. 314 p.
- ✓ La Remuneración Del Trabajo- José Urquijo G. y Josué Bonilla G. Universidad Católica Andrés Bello, primera edición, 2008. 392 p.
- ✓ Administración. Stephen p Robbins. México. Pearson Educación, 2005. 614 p.
- ✓ Dictámenes sobre Sueldos y Salarios. Luis Ángel Orozco Colín. México. Ediciones Fiscales ISEF, 2002. 273 p.
- ✓ Valuación y compensación, objetivas de sueldos. Rafael Martín del Campo. Trillas, 1982. 160 p.
- ✓ Administración de recursos humanos. R. Wayne Mondy, Robert M. Pearson Educación, 2005. 527 p.
- ✓ Administración de recursos humanos - George W. Bohlander, Scott Snell. Cengage learning editores, 2008. 784 p.
- ✓ El modelo de gestión de recursos humanos. Juan Carlos Rodríguez Serrano. Barcelona, España. Editorial UOC, 2004. 140 p.

II. TEXTOS INTERNET Y/O MOTORES DE BUSQUEDA

- ✓ Consejos sobre estrategias de retención de empleados.
<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/458/Consejos-sobre-estrategias-de-retenci%C3%B3n-de-empleados> – 24 de septiembre de 2012
- ✓ Desafíos de la administración estratégica de recursos humanos y gestión del talento humano por competencias en México. <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/desafios-administracion-estrategica-recursos-humanos-gestion-talento-humano-por-competencias-mexico.htm>- 10 de Octubre de 2012
- ✓ Importancia de la atracción y retención de talento humano. PurewillCoaching.
<http://purewill.com/recursos/material-para-organizaciones/importancia-de-la-atraccion-y-retencion-de-talento-humano> - 18 de octubre de 2012
- ✓ [http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia de Informatica/CAPITULO 1-](http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Informatica/CAPITULO%201-18%20de%20Octubre%20de%202012) 18 de Octubre de 2012.
- ✓ “Inestabilidad Laboral y Ciclo de Vida en Colombia”, Ensayos sobre economía laboral colombiana, por Hugo López Castaño. <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/ensayocono/14.htm> - 16 de enero de 2013.
- ✓ Administración de Compensación en los Recursos Humanos. <http://www.rrhh-web.com/Compensacion.html>-18 de Octubre de 2012
- ✓ Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, por Martha Liliam Cornejo. 13 de mayo de 2007. <http://liliamcornejo.blogspot.com/2007/05/capacitacin-y-desarrollo-del-talento.html>
- ✓ Administración de Sueldos, Salarios, y Remuneración, por Quality Consultants.
http://www.quality-consultant.com/libros/libro_0052.htm - 12 de marzo de 2013
- ✓ La Investigación Descriptiva. <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php> - 12 de marzo de 2013
- ✓ Empresas de Colombia, Directorio de Empresas de Colombia - <http://www.empresas-de-colombia.com/search/?q=Fundaciones+en+Cartagena> – 04 de marzo de 2013
- ✓ Páginas Amarillas, Seccional Cartagena -
<http://www.paginasamarillas.com.co/busqueda/fundaciones-cartagena?match=fundaciones|catzdir1cat2617> – 04 de marzo de 2013

- ✓ Gurú, Seccional Cartagena - <http://www.ciudadguru.com.co/guru/fundaciones-cartagena?Page=1> – 04 de marzo de 2013