

# INVESTIGACIÓN DE SUELDOS DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES 2012

ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA





CORPORATIVA  
de FUNDACIONES

INVESTIGACIÓN DE SUELDOS DE  
LAS ORGANIZACIONES DE LA  
SOCIEDAD CIVIL 2012  
ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA



# **“Investigación de sueldos de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2012 Zona Metropolitana de Guadalajara”**

Primera edición, agosto de 2012

Réjane Douard  
Ixánar Uriza Soto  
Luis Canek Riestra Grijalva  
Yesenia Dariela Torres Curiel  
Celia Paola González Bravo

Esta obra está licenciada bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 2.5 México.

Para ver una copia de esta licencia, visita <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/mx/>

o envía una carta a Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

Corporativa de Fundaciones A.C.  
[www.vivirparacompartir.org](http://www.vivirparacompartir.org)

López Cotilla 2139  
Col. Arcos Vallarta  
C.P. 44130  
Guadalajara, Jalisco, México



## **Estimados amigos:**

Me da mucho gusto presentar el siguiente documento, en el que compartimos el resultado de la Investigación de Sueldos de las Organizaciones de la Sociedad Civil en la Zona Metropolitana de Guadalajara 2012, que por tercera ocasión realiza Corporativa de Fundaciones A.C.

A través de dicho documento, se ofrece tanto a las organizaciones de la sociedad civil como a los organismos públicos y privados del estado de Jalisco, información actualizada sobre el tamaño del mercado laboral de las organizaciones civiles, sus características principales y niveles de remuneración para nueve puestos prototipo, de presencia más generalizada.

Asimismo, proporciona en lo particular a las organizaciones civiles de nuestro estado, una herramienta que defina una referencia para promover el establecimiento de políticas, procedimientos y estándares de remuneración a sus colaboradores, de acuerdo a los puestos que existen dentro de cada una de ellas.

Finalmente agradecemos a las personas que hicieron posible este proyecto, en particular a las organizaciones civiles participantes, las cuales respondieron la encuesta, herramienta de la presente investigación. Su participación y aportación ha sido fundamental para garantizar resultados confiables y de calidad así como una muestra de la confianza y transparencia del sector. Agradecemos a los colaboradores del proyecto, en especial a las voluntarias por su apoyo en la investigación de campo.

Esperamos que la información aquí contenida resulte de utilidad para las organizaciones civiles jaliscienses, e igualmente agradecemos sus comentarios y aportaciones al respecto de este esfuerzo, a fin de mejorarlo en sus futuras aplicaciones.

Guadalajara, Jalisco, agosto del 2012



**David Pérez Rulfo Torres**

Director General  
Corporativa de Fundaciones, A.C.

# CONTENIDO



Introducción.....	5
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Metodología.....	9
Resumen Ejecutivo.....	13
Resultados.....	16
I.    Características de las organizaciones participantes y de sus beneficiarios.....	16
II.   Características de los miembros de las organizaciones.....	21
III.  Características del voluntariado.....	23
IV.  Características de las organizaciones con personal remunerado.....	24
V.    Sueldos por puesto.....	31
VI.   Formas de Pago al personal remunerado.....	41
VII.  Prestaciones al personal remunerado.....	42
VIII. Descripciones de puesto y políticas.....	44
IX.  Capacitación.....	48
Recomendaciones.....	50
Referencias.....	52
Anexos.....	54
Anexo 1: Instrumento de recolección de datos (encuesta)	
Anexo 2: Variables	
Anexo 3: Incidencias en la investigación de campo	
Colaboradores.....	75

# INTRODUCCIÓN



Las organizaciones de la sociedad civil (en adelante, OSC) desempeñan un rol significativo en la conformación de una comunidad al promover la auto-organización social, en razón de su campo en el empoderamiento social; desarrollan capacidades y habilidades para que los propios grupos y comunidades resuelvan o enfrenten sus problemas; y desarrollan nuevas formas de institucionalidad orientadas a la prestación de servicios. (Cunill, 1997)

Estas organizaciones actúan en una dimensión social acotando al Estado para el cumplimiento de sus funciones, luchan por cambiar relaciones de poder, ampliar y hacer cumplir los derechos ciudadanos. Operan también en una dimensión económica, pero sin fines de lucro (lo cual no quiere decir que no generen ganancias), organizan y realizan una oferta de bienes y servicios (cada vez más en forma de empresa social) para poder intervenir en los diversos ámbitos de las necesidades de la ciudadanía, que van desde la asistencia social, la recreación, el deporte, los bienes culturales, la cooperación para el desarrollo, la formación profesional, integrando nuevas e innovadoras formas organizativas, así como demandando cada vez más profesionales especializados (Girardo, 2003).

La esfera de la sociedad civil representa un ámbito en donde se manifiestan diversas formas de solidaridad, cooperación, autonomía y organización, refiere Peralta (2005). Sin embargo, agrega que, “es importante que la sociedad civil no se idealice, pues es plural, compleja y heterogénea. Forman parte de ella múltiples actores y agrupaciones con características y niveles de institucionalidad, posturas y visiones diversas en torno al desarrollo del estado o del país, que si bien pueden ser coincidentes o complementarias, también pueden resultar divergentes y contradictorias” (Pancichi citado por Peralta, 2005).

Los factores anteriormente mencionados, así como la creciente demanda de servicios, consecuencia de la reducción del Estado de Bienestar y de la descentralización de varios de sus servicios, han convocado a organizaciones que actúan en la esfera pública para participar en el diseño e instrumentación de políticas públicas.

Cada vez más, las organizaciones de la sociedad civil asumen su corresponsabilidad y concertación con otros actores, ya sea del gobierno, o del sector privado, para la identificación, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas sociales.

Es notable el crecimiento que ha tenido el sector a lo largo de todo México en los últimos años. Esta expansión de las OSC puede atribuirse a factores como:

- a)** Se mantuvieron o aumentaron las necesidades y demandas de la población, particularmente aquella en condiciones de vulnerabilidad y/o marginación o necesitada;
- b)** una mayor conciencia ciudadana;
- c)** el reconocimiento de que las organizaciones civiles son un mecanismo para participar solidariamente en la solución de problemas sociales; y
- d)** la apertura que manifestaron los gobiernos para respaldar la labor de las organizaciones.

El Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (Cemefi) registra 22,765 organizaciones civiles en el país a 2012. De estas, 1,227 agrupaciones se encuentran registradas en el estado de Jalisco, y exclusivamente en la Zona Metropolitana de Guadalajara (en adelante, ZMG) presenta la cantidad de 860 organizaciones, de los más diversos objetos sociales.

En el Estado de Jalisco, el Instituto Jalisciense de Asistencia Social<sup>1</sup> (en adelante, IJAS) reportó que en 1980 tenía afiliadas 96 organizaciones vinculadas a las áreas: infantil, educación especial, servicios médicos, educativos, gerontológicos y de bienestar social. En veinte años, este número se ha incrementado en más de 500%, contando a octubre del 2011 con 671 organizaciones en los diversos municipios del Estado.

Por otra parte, el impacto y eficiencia de las OSC de nuestro estado se evidencia en las cifras anualizadas correspondientes al año 2011: prestan servicios a 2,975,036 personas. Erogan \$876,387,709.00 los cuales son obtenidos por éstas mediante donativos, eventos y subsidios. Adicionalmente, demuestran tener solidez y permanencia, ya que el 77% de éstas tienen más de seis años y el 32% más de 16 años.

---

<sup>1</sup> El IJAS es un organismo público descentralizado que promueve, coordina, apoya y supervisa los servicios asistenciales que realizan las OSC en el Estado de Jalisco

Para los fines de la presente investigación, se tomará en cuenta solo a las organizaciones civiles constituidas legalmente.

Una caracterización de las OSC consideradas para esta circunstancia es asumida desde Salomón y Anheir, (Verduzco, 2003) quien menciona 5 aspectos cruciales:

1. Que sean entidades organizativas, es decir, institucionalizadas hasta cierto grado.
2. Que sean privadas; institucionalmente separadas del gobierno.
3. Que sean entidades autónomas; es decir, controlan sus propias actividades.
4. Que no distribuyan entre sus asociados los recursos obtenidos o las ganancias logradas a partir de las actividades realizadas.
5. Que en estas entidades se realice actividad voluntaria.

Las particularidades de las organizaciones civiles, la importancia y valor de su labor las han impulsado, más allá de su buena voluntad y compromiso, a profesionalizar su acción para lograr ser entidades sólidas.

El proceso hacia la profesionalización es un camino largo y permanente; aún así, los miembros de las organizaciones civiles han demostrado su interés, que se evidencia en la reciente multiplicación de actores sociales que buscan profesionalizar a las OSC. Corporativa de Fundaciones (en adelante, CF) cuenta con más de 10 años de experiencia en el tema del fortalecimiento institucional de las organizaciones civiles. Desde su creación en 1999, CF ha prestado servicios a más de 800 organizaciones civiles de los más diversos objetos sociales; en particular desde 2005 se contabilizan 335 organizaciones beneficiadas con capacitación y 308 organizaciones apoyadas con consultorías.

CF reconoce la importancia de incrementar y profesionalizar los esfuerzos para investigar, diagnosticar, acompañar, sistematizar y evaluar las acciones y el entorno de la sociedad civil organizada, dedicada al desarrollo social. Lo anterior, con el fin de proporcionar información actualizada a las organizaciones civiles para contribuir al proceso de fortalecimiento institucional de las mismas organizaciones.

En particular, la presente iniciativa de investigación tiene como origen un proceso de convergencia de necesidades e intereses entre las OSC y CF; surge de la demanda de las organizaciones integradas a CF durante su proceso de fortalecimiento institucional y en particular al momento de presentar proyectos de coinversión que involucran la contratación de personal.

Las OSC de la ZMG desconocen en gran medida los criterios y parámetros de determinación de los sueldos de su personal. En efecto, no se cuenta con información organizada de esta naturaleza en nuestro estado. La investigación con respecto a los sueldos de las OSC en la ZMG por parte de las entidades regulatorias es deficiente, debido seguramente a la priorización de estrategias y resultados de corto alcance sobre la investigación de las necesidades del tercer sector. Además los esfuerzos articulados de las entidades regulatorias con otros sectores sociales están débiles.

Por otra parte este desconocimiento está generado por la escasa profesionalización de las propias organizaciones y la tendencia al trabajo voluntario y no remunerado; la motivación monetaria no es prioritaria al interior de las OSC ya que hay una sobrevaloración del significado de trabajar en una organización civil sobre la remuneración. Esta situación genera que el mercado de sueldos aparentemente sólo está regido por la oferta-demanda y otros criterios subjetivos, creando desmotivación del personal. Existe de hecho un elevado índice de rotación del personal; tal tipo de situación puede llegar a frenar el crecimiento de la organización.

Por otra parte, la oferta laboral de las OSC se revela poco atractiva de tal manera que el sector encuentra dificultad para atraer nuevas generaciones en su mercado laboral.

Es fundamental que las organizaciones civiles conozcan los criterios de determinación de sueldos para generar condiciones laborales de sueldos favorables para continuar con su labor.

Por ello, la presente investigación busca actualizar, profundizar y confrontar los resultados de las pasadas dos investigaciones sobre los sueldos y salarios de las organizaciones civiles en la ZMG, realizadas en el 2008 y en el 2010 por CF.

## OBJETIVO GENERAL

Ofrecer al tercer sector, organismos gubernamentales de Jalisco y el público en general información respecto a las características de los sueldos de las OSC ubicadas en la ZMG.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- \* Brindar a las OSC una herramienta que les permita establecer sus propias políticas de remuneración.
- \* Proveer información comparativa sobre las remuneraciones a los puestos más comunes de las OSC.
- \* Proporcionar datos que permitan inferir la contribución del sector a la actividad económica del Estado.

## METODOLOGÍA

Para cumplir cabalmente con los objetivos planteados en la presente investigación, se utilizó la técnica de la investigación cuantitativa, mediante encuestas aplicadas a OSC domiciliadas en la ZMG, afiliadas al Instituto Jalisciense para la Asistencia Social (IJAS).

El trabajo de campo se realizó del 12 de marzo al 15 de junio del 2012; la recolección de la información se hizo con un cuestionario estructurado mediante entrevistas telefónicas y se concentró con sus directores ejecutivos, coordinadores o similares dentro de la organización, a fin de garantizar información precisa y actualizada.

La información fue procesada, analizada, y se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones contenidas en este documento.

Aplicando la fórmula para cálculo de muestras de universo finito al universo poblacional de 457 organizaciones civiles de la ZMG afiliadas al IJAS con el 95% de nivel de confianza, se obtienen los siguientes elementos:

Proporción favorable (p)	50%
Proporción desfavorable (q)	50%
Nivel de confianza (z)	1.96
Margen de error (e)	6.62%
Tamaño del universo	457
No. de encuestas (n)	148

Los puestos definidos y sus características básicas señaladas para este modelo, a ser aplicados de manera general, fueron los siguientes:

#### **Director General o equivalente (DG)**

Coordina y reporta al órgano de gobierno. Dirige y controla toda la operación y da cumplimiento a los objetivos a corto y largo plazo a través de sus coordinadores. Participa en la procuración de fondos junto con los miembros del órgano de gobierno. Hace relaciones públicas y promoción de la institución en la comunidad. Supervisa la gestión diaria y controla los puntos críticos para que los beneficiarios reciban los servicios ofrecidos con oportunidad y calidad. Responsable del aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros a disposición.

#### **Coordinador de Área o equivalente (CA)**

Es responsable de proporcionar "el servicio" que la organización ofrece a sus beneficiarios con oportunidad, calidad, calidez y al costo considerado en el presupuesto.

Colabora en la planeación y fijación de objetivos, instruye a sus colaboradores, supervisa las acciones para lograr la misión. Actúa bajo políticas y procedimientos. Informa periódicamente a su superior de los resultados de la gestión de su área.

### **Administrador o equivalente (Ad)**

Responsable de la gestión de apoyo para el logro de los objetivos institucionales, entre sus funciones se encuentran las siguientes: compras, almacén, mantenimiento, limpieza, seguridad, administración de recursos humanos. Trabaja bajo políticas, normas y un presupuesto anual. Controla el presupuesto, establece objetivos, supervisa a sus subordinados y reporta resultados periódicamente.

### **Contador o equivalente (Co)**

Lleva la contabilidad. Elabora estados financieros, presupuestos y su control mensual. Atiende las obligaciones fiscales y legales de la organización. Responsable de la gestión de los ingresos y egresos. Calcula la nómina de la organización.

### **Procurador de Fondos o equivalente (PF)**

Responsable de procurar, en coordinación con el órgano de gobierno, los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización. Contribuye en la planeación y establece objetivos y estrategias con la aprobación de la Dirección y el órgano de gobierno. Asimismo, prepara las herramientas, procedimientos y materiales para las campañas de procuración de fondos. Lleva los registros con los datos necesarios de los donantes y prospectos. También es el encargado de las relaciones con los benefactores de la organización. Establece las políticas y normas que favorezcan la procuración de fondos con ética y respeto a los deseos de los donantes. Realiza actividades de relaciones públicas y de difusión de la imagen de la organización.

### **Profesionista Especializado o equivalente (PE)**

Atiende a los beneficiarios de acuerdo al procedimiento establecido. Puede contar con el apoyo de un asistente o técnico. Es responsable de la utilización de los recursos que se les asignan. Lleva registros y controles para medir su eficacia y eficiencia.

### **Asistente/Auxiliar Operativo del profesionista especializado o equivalente (AO)**

Realiza trabajos de rutina y de poca complejidad bajo la dirección de su superior inmediato. Opera algún equipo o aplica alguna técnica. Consulta a su superior inmediato todas las variaciones que se le presentan.

**Asistente/Auxiliar Administrativo o Contable o equivalente (AA)**

Realiza el trabajo de gestión, siguiendo procedimientos y órdenes específicas. Elabora reportes y ejecuta controles internos. Lleva archivos de su área electrónica y/o físicamente. Atiende a personas que solicitan información de la organización. Realiza tareas rutinarias y brinda soporte a las responsabilidades de su superior inmediato. Actúa en función de las órdenes recibidas.

**Auxiliar General o equivalente (AG)**

Realiza trabajos de rutina y de poca complejidad bajo la dirección de su superior inmediato. Opera algún equipo o aplica alguna técnica. Consulta a su superior inmediato todas las variaciones que se le presentan.

## RESUMEN EJECUTIVO



La presente investigación ofrece información actualizada sobre el tamaño del mercado laboral de las organizaciones civiles, sus características principales y niveles de remuneración para nueve puestos prototipo, de presencia más generalizada.

Proporciona en lo particular a las organizaciones civiles, una herramienta que defina una referencia para promover el establecimiento de políticas, procedimientos y estándares de remuneración a sus colaboradores, de acuerdo a los puestos que existen dentro de cada una de ellas ya que cuentan con criterios de determinación de sueldos de su personal.

Los puestos remunerados más comunes en las organizaciones civiles se refieren a puestos operativos, de atención directa al beneficiario, tales como el de profesional especializado, el de coordinador de área y el de asistente operativo del profesional especializado. Tal escenario es fundamental para asegurar un servicio de calidad a los grupos vulnerables atendidos.

Por el contrario, los puestos remunerados con menor frecuencia en las organizaciones se relacionan con la parte administrativa en el sentido amplio, tales como el director general, administrador, contador y procurador de fondos. De hecho, el puesto remunerado menos usual en las organizaciones es el de contador (interno), seguido por el de procurador de fondos. Una gran mayoría de organizaciones carecen de contador y recurren en prioridad a los servicios de un contador subcontratado.

La tendencia sigue siendo la misma al comparar el tipo de personal remunerado con base en el tamaño de la organización o a su presupuesto, es decir, que se privilegia la remuneración de puestos operativos sobre puestos de tipo administrativo.

De manera general, a mayor presupuesto, mayor es la existencia de puestos remunerados. De todas formas, para las organizaciones con un presupuesto mayor a un millón de pesos, el puesto de director general remunerado existe en sólo siete de cada 10 organizaciones; los puestos de administrador y contador, están remunerados en un poco más de la mitad de las organizaciones y el de procurador de fondos en solo 45% de los casos.

Tales hallazgos coinciden con los resultados encontrados en la pasada investigación de sueldos realizada por CF en 2010. De igual forma, se infiere que las organizaciones en general cuentan con estructuras organizativas compactas, ya que una sola persona, dentro de un puesto realiza tareas correspondientes a más de una función.

El estudio demuestra que existe una relación entre el grado de complejidad de los puestos más comunes de las OSC y su remuneración, al existir un notorio incremento en la remuneración mensual conforme aumenta la complejidad del puesto.

En contraparte, no se observa una diferencia significativa en la remuneración media de todos los puestos, de acuerdo con el tamaño de las organizaciones civiles.

El estudio presenta un comparativo sencillo de los sueldos de las OSC y del sector empresarial, del cual se observa que existe una diferencia notable de sueldos entre los dos sectores. Para ello, se utilizó información de la Encuesta de Sueldos y Salarios 2012 de COPARMEX, del cual se tomaron en consideración nueve puestos equiparables al de las OSC, dentro de la categoría de empresas de servicios.

La presente investigación muestra la contribución del sector de las organizaciones de la sociedad civil a la actividad económica del Estado. Varios datos y resultados nos permiten inferir tal supuesto.

Primeramente, es notable el número de beneficiarios que apoyan anualmente las organizaciones participantes: 467,209 personas en promedio. La composición de los colaboradores de las organizaciones, el tamaño de las organizaciones, así como su presupuesto anual, permiten considerarlas como eficientes en su acción.

El estudio confirma la peculiaridad de las OSC al contar con recursos humanos voluntarios que son tres veces más numerosos que el personal remunerado, sumando 2,693 personas, contra 805 que sí reciben contraprestación económica. Su contribución al tercer sector y en general a la actividad económica del Estado se refleja en la estimación del valor económico que representa su participación. Se estima un valor anual de \$9,965,010<sup>2</sup>, calculado con base en las 3,076 horas aportadas en promedio, de manera semanal por los voluntarios. El 54% de las organizaciones con personal remunerado cuentan con un presupuesto mayor a \$501,000.

---

2 Calculado con base en el salario mínimo (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2012)

De hecho, es destacable cómo el sector muestra gran respeto a los derechos laborales de sus empleados, ya que la forma de pago al personal más utilizada es la nómina, presente en el 70% de los casos y casi la totalidad del personal remunerado cuenta con prestaciones de ley (99.3%). Finalmente, es digno de reconocimiento que las organizaciones civiles realizan un esfuerzo por otorgar algunas prestaciones superiores a las de ley.

Estos factores son condiciones ideales para generar estabilidad laboral. Los esquemas de contratación se hacen en su mayoría por tiempo completo (66.1%). En promedio, la antigüedad del personal remunerado en las organizaciones es de 4.8 años. El personal de las organizaciones está comprometido con su labor. Se observa que a mayor jerarquía mayor es la antigüedad del personal, lo cual puede indicar que exista crecimiento profesional dentro de la propia organización.

Cerca del 70% del personal tiene un nivel de escolaridad igual o mayor a licenciatura. Los ideales y la motivación constituyen prerequisites indispensables para trabajar en el tercer sector, sin embargo, esta cifra demuestra la preocupación e interés de las organizaciones por contar con profesional calificado para ejecutar servicios de manera eficiente.

Las personas integrantes de las organizaciones civiles constituyen en su mayoría un grupo joven, ya que el promedio de edad para todos los puestos es de 38.4 años.

El profesionalismo del sector se evidencia en que el 76.8% de las organizaciones cuenta con descripciones de puestos de todo su personal. Independientemente de la existencia de políticas de sueldos por escrito, presentes en sólo tres de cada 10 organizaciones, éstas aplican aumentos de sueldos con base en criterios definidos, predominando el desempeño percibido, el salario mínimo y la inflación anual.

# RESULTADOS



## I. Características de las organizaciones participantes y de sus beneficiarios

### ***Campo de acción***<sup>3</sup>

Predominan las organizaciones de bienestar social, seguidas por asistencia infantil. En tercer lugar se encuentran las educativas y en último las de atención a personas de la tercera edad las cuales, en su limitación numérica, deberán enfrentar a largo plazo los efectos del fenómeno de envejecimiento global de la población.

El 50% de las organizaciones civiles se ubican en un campo de acción y el 50% se identifica con dos campos de acción simultáneamente.

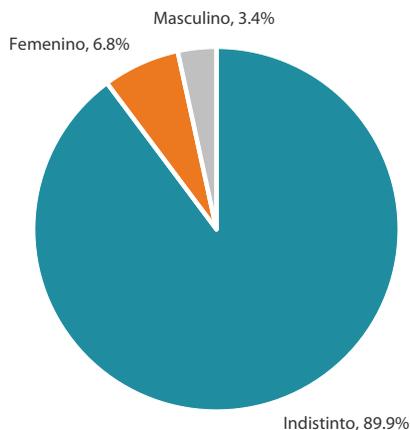
<b>Campo de acción</b>	<b>Número de organizaciones</b>	<b>Porcentaje de organizaciones</b>
Asistencia Infantil (AI)	42	28%
Bienestar Social (BS)	74	50%
Educativa (Ed)	37	25%
Gerontológico (Ge)	10	7%
Rehabilitación y Educación especial (RE)	16	11%
Servicios Médicos (SM)	29	19%
Ecológicos, Deportivos y Culturales (EC)	14	14%

**Nota:** Pregunta con respuestas múltiples, los totales suman más de 100%.

<sup>3</sup> Para efectos del presente estudio, se utilizó la clasificación del campo de acción de las organizaciones civiles determinado por el Instituto Jalisciense de Asistencia Social. Éste se fundamenta en el Código de Asistencia Social del estado de Jalisco, y es de aplicación obligatoria para las organizaciones afiliadas a dicho órgano regulador.

## Género

Respecto al género, sólo el 10.2% de las organizaciones especializan su atención por esta variable; los demás atienden a ambos indistintamente. Existen dos veces más organizaciones que atienden sólo a mujeres que las que atienden sólo a hombres.



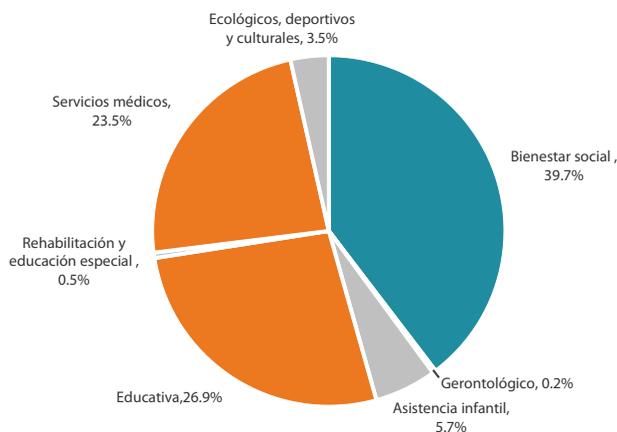
## Atención especializada a la población indígena

El 88.5% de las organizaciones ofrecen atención indistintamente tanto a personas indígenas como a quienes no forman parte de una etnia, particularmente las del campo gerontológico y de rehabilitación y educación especial; mientras que las que prestan servicios médicos, y las de fines ecológicos, deportivos y culturales sí desarrollan programas específicos para este tipo de población.

Atención especializada a la población indígena		Campo de acción						
		AI	BS	Ed	Ge	RE	SM	EC
No (indistinto)	88.5%	95.2%	83.8%	91.9%	100%	100%	72.4%	78.6%

### ***Número de personas en promedio apoyadas anualmente***

144 organizaciones del estudio apoyan en promedio a 467,209 personas anualmente. El mayor volumen de atención a beneficiarios se concentra en el campo de bienestar social, concretamente en apoyos alimenticios.



**Nota:** Cuatro organizaciones encuestadas no proporcionaron este dato.

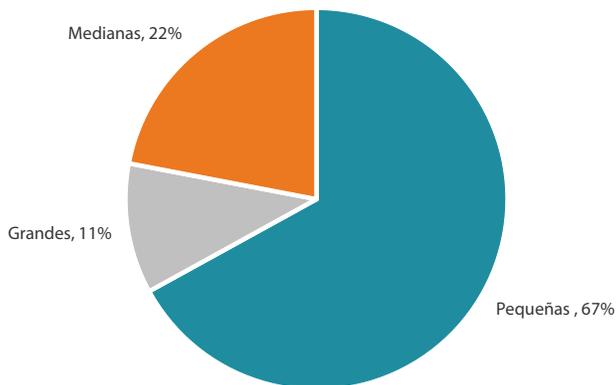
### ***Clasificación de las organizaciones***

Se eligió una clasificación de las organizaciones civiles en función de su tamaño, determinado por la cantidad de personas que colaboran en ellas. Las organizaciones se estratificaron posteriormente a la recopilación de datos de acuerdo al siguiente criterio<sup>4</sup>:

- Pequeñas: 1 a 5 empleados
- Medianas: 6 a 14 empleados
- Grandes: 15 o más empleados

<sup>4</sup> Se utilizó una clasificación del número de empleados distinta de las micro, pequeñas y medianas empresas (Secretaría de Economía, 2009), debido a que esta última no coincide con la realidad de las organizaciones civiles donde el 89% tienen menos de 14 empleados.

Se observa que el 67% son pequeñas, el 22% son medianas y sólo el 11% de las organizaciones civiles cuentan con una planta laboral de 15 personas o más.



**Nota:** Se tomó en cuenta a todas las organizaciones participantes, incluyendo a las 66 organizaciones que dependen exclusivamente de los voluntarios; se consideran en este caso dentro de las organizaciones pequeñas.

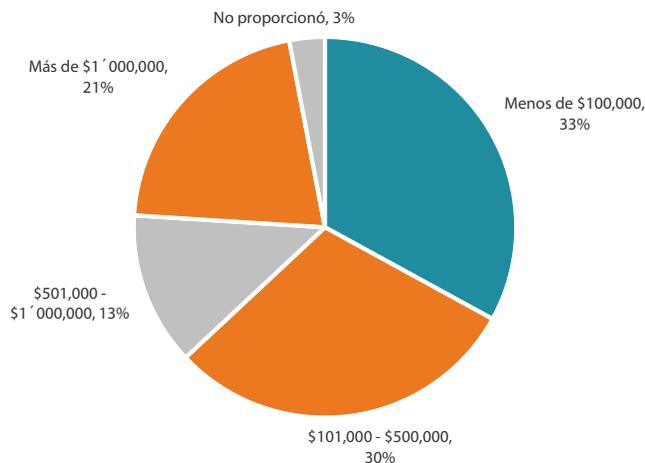
### ***Campo de acción y tamaño de las organizaciones***

Debido a que la mayoría de las organizaciones son de tamaño pequeño, en cada campo de acción es consistente la existencia de un número más grande de organizaciones pequeñas, predominando en proporción las ecológicas, deportivas y culturales, de las cuales el 85.7% tienen cinco o menos personas remuneradas; seguida de las dedicadas al bienestar social (77%). Se observa una distinción en el caso de las gerontológicas, que es la causa con mayor proporción de organizaciones grandes (20%).

Tamaño de la organización	Campo de acción						
	AI	BS	Ed	Ge	RE	SM	EC
Pequeña	61.9%	77.0%	54.1%	50.0%	56.3%	72.4%	85.7%
Mediana	23.8%	17.6%	29.7%	30.0%	31.3%	20.7%	14.3%
Grande	14.3%	5.4%	16.2%	20.0%	12.5%	6.9%	0.0%

### **Presupuesto anual**

66% de las organizaciones cuentan con un presupuesto anual menor a \$500,000; 13% de las organizaciones un presupuesto entre \$501,000 y \$1,000,000. Dos de diez organizaciones cuentan con un presupuesto mayor a un millón de pesos.



**Nota:** Cuatro organizaciones de la muestra no contestaron a la pregunta de su rango presupuestal; la totalidad de éstas son de tamaño pequeño.

**Nota:** Algunas posibles discrepancias, entre el monto del presupuesto anual y el total de personal remunerado pueden derivarse de diferencias conceptuales del presupuesto.

### ***Campo de acción y presupuesto***

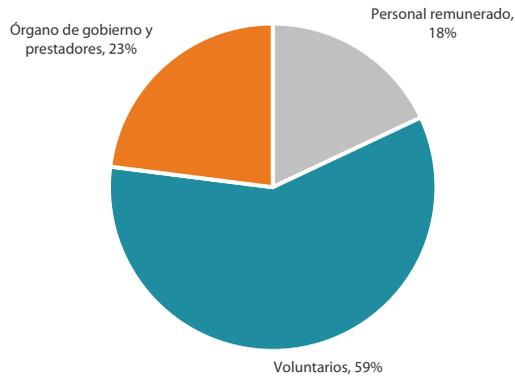
Existen algunos indicios de relación entre el presupuesto y el campo de acción en los casos de la atención gerontológica y ecológicas, deportivas y culturales. En ambos casos más del 60% son organizaciones con presupuesto menor a \$100,000 anuales. Las de campo educativo y de bienestar social se distribuyen de forma más homogénea, ya que existen organizaciones de todos los niveles presupuestales. El campo de acción donde existen más organizaciones con presupuesto mayor a un millón de pesos es en el educativo.

Presupuesto anual	Campo de acción						
	AI	BS	Ed	Ge	RE	SM	EC
Menos de \$100,000	28.6%	40.5%	16.2%	60.0%	25.0%	31.0%	64.3%
\$101,000 a \$500,000	28.6%	25.7%	35.1%	20.0%	50.0%	27.6%	14.3%
\$501,000 a \$1,000,000	16.7%	8.1%	13.5%	-	12.5%	24.1%	14.3%
Más de \$1,000,000	26.2%	23.0%	32.4%	20.0%	6.3%	17.2%	-
No proporcionó	-	2.7%	2.7%	-	6.3%	-	7.1%

## **II. Características de los miembros de las organizaciones**

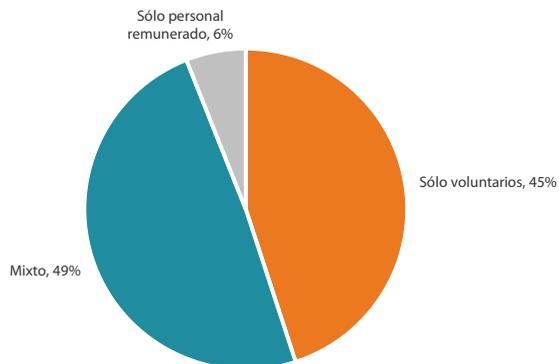
### ***Cantidad de miembros en las organizaciones civiles***

En las organizaciones participantes de este estudio se observa que existen más del triple de voluntarios, 2,693 contrastando con 805 personas remuneradas. Adicionalmente, 1,076 personas participan como miembros del órgano de gobierno o prestadores de servicio social.



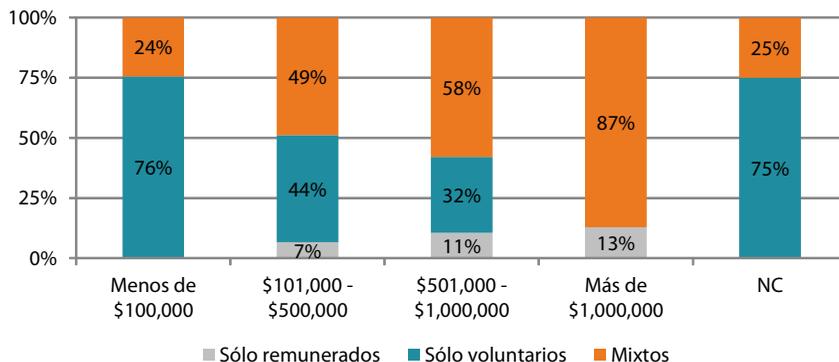
***Personal remunerado (remuneración exclusiva y mixta) y voluntarios***

Del total de la muestra, 66 organizaciones declararon operar exclusivamente con el apoyo de personas voluntarias. Es destacable que sólo 9 organizaciones dependen de personal remunerado sin contar con voluntarios. Las 73 organizaciones restantes cuentan tanto con personas remuneradas como voluntarias.



### **Personal remunerado, voluntarios y presupuesto**

La distribución del personal remunerado y voluntario por presupuesto anual se expresa en la siguiente gráfica:



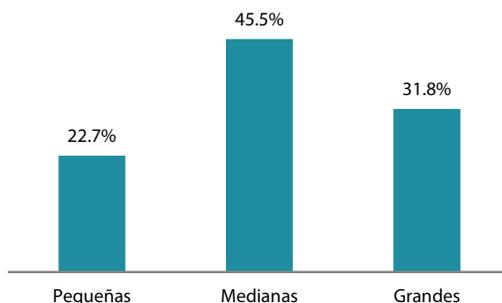
### **III. Características del voluntariado**

#### ***Campo de acción***

La mayor cantidad de voluntarios promedio por campo de acción se concentran en la atención gerontológica, con 33%; en segundo lugar, se encuentran las orientadas al bienestar social y servicios médicos con 20% y 19% respectivamente. El menor promedio de voluntarios se encuentra en las organizaciones dedicadas a la rehabilitación y educación especial, probablemente debido a la alta especialización técnica que requiere este tipo de servicios.

<b>Campo de acción</b>	<b>AI</b>	<b>BS</b>	<b>Ed</b>	<b>Ge</b>	<b>RE</b>	<b>SM</b>	<b>EC</b>
Voluntarios	13.4%	19.7%	17.5%	32.7%	9.0%	18.6%	16.6%

### ***Tamaño de las organizaciones que dependen exclusivamente del voluntariado.***

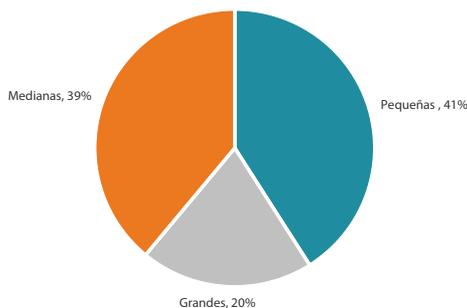


Casi la mitad (45%) de las organizaciones que dependen exclusivamente del voluntariado para operar son organizaciones medianas, es decir cuentan de 6 a 14 personas; mientras que el 32% de las organizaciones con sólo voluntarios son de tamaño grande y el 23% pequeñas.

Se evaluaron el número de horas promedio prestadas a la semana por los voluntarios a las organizaciones y el estudio reporta un promedio de 3,076 horas.

## **IV. Características de las organizaciones con personal remunerado**

### ***Clasificación de las organizaciones con personal remunerado***



Se observa que el 41% de las organizaciones con personal remunerado son pequeñas, 4 de 10 son medianas y el 20% de las organizaciones civiles cuentan con una planta laboral de 15 personas o más.

**Nota:** Esta clasificación excluye a las 66 organizaciones que dependen exclusivamente de los voluntarios para tomar en cuenta solamente a las organizaciones con personal remunerado (personal remunerado y mixto).

### ***Personas remuneradas por puesto***

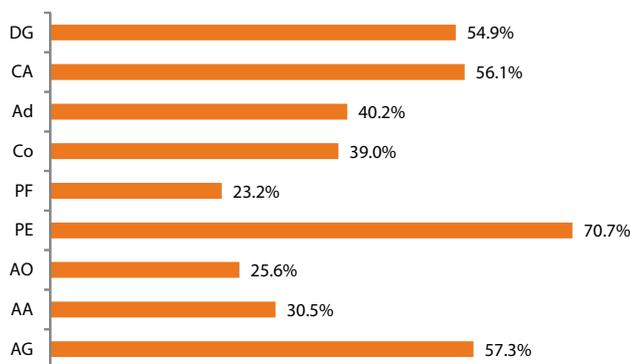
Como ya se definió, se analizaron nueve puestos tipo. En las organizaciones existe una mayor frecuencia de ciertos puestos remunerados, que razonablemente coincide con aquellos responsables de la operación de programas y servicios, así como auxiliares de éstos:

<b>Personas remuneradas por puesto</b>	
Director General (DG)	48
Coordinador de Área (CA)	90
Administrador (Ad)	33
Contador (Co)	12
Procurador de Fondos (PF)	21
Profesionista Especializado (PE)	240
Asistente / Aux. Operativo del Profesionista especializado (AO)	92
Asistente / Aux. Administrativo o Contable (AA)	41
Auxiliar General (AG)	147

**Nota:** Existen 804 personas remuneradas en las organizaciones; se reportan en el estudio datos correspondientes a 744 de ellos.

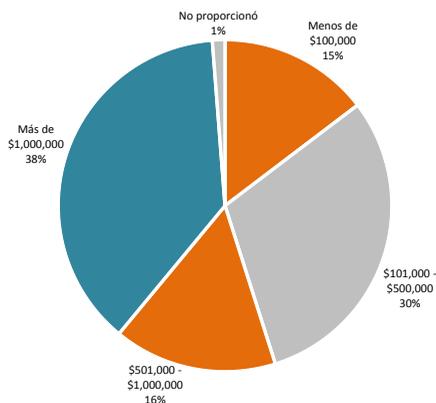
### ***Tipo de personal remunerado que existe***

El puesto remunerado de director general existe en solo un poco más de la mitad de las organizaciones con personal remunerado. Los puestos remunerados más frecuentes en las organizaciones corresponden a puestos operativos, como profesionalista especializado y coordinador de área; seguido del puesto de auxiliar general. Destaca que el puesto remunerado menos usual en las organizaciones es el de procurador de fondos.



### ***Presupuesto anual de las organizaciones con personal remunerado***

El 54% de las organizaciones con personal remunerado cuentan con un presupuesto mayor a \$501,000. Una de las cuatro organizaciones de la muestra que no contestó a la pregunta sobre rango presupuestal es una organización con personal remunerado.



### **Presupuesto anual y tipo de personal remunerado**

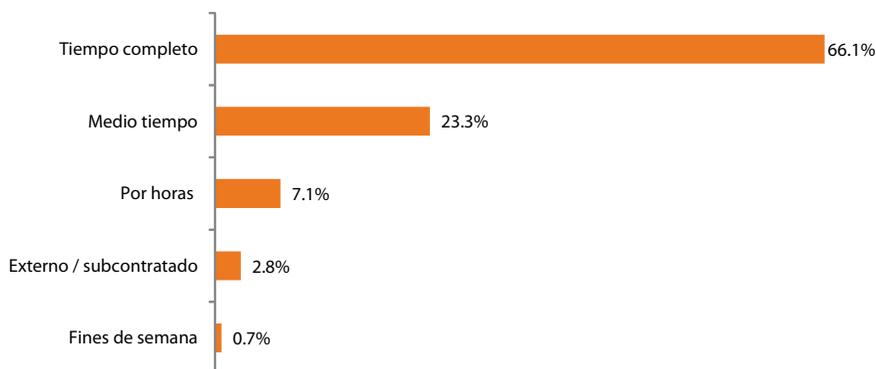
De manera general a mayor presupuesto, mayor es la existencia de puestos remunerados.

El puesto más comúnmente remunerado en las organizaciones con un presupuesto menor a \$100,000 es el de auxiliar general, seguido por el de coordinador de área. No existe el puesto de procurador de fondos remunerado en las organizaciones con un presupuesto menor a \$100,000. Existe en casi la mitad de los casos tal puesto en las organizaciones con un presupuesto mayor a \$1,000,000.

Puestos remunerados	Presupuesto				
	Menos de \$100,000	\$101,000 a \$500,000	\$501,000 a \$1,000,000	Más de \$1,000,000	No proporcionó
DG	16.7%	44.0%	61.5%	77.4%	-
CA	41.7%	36.0%	53.8%	77.4%	100.0%
Ad	16.7%	40.0%	38.5%	51.6%	-
Co	8.3%	40.0%	30.8%	54.8%	-
PF	-	16.0%	7.7%	45.2%	-
PE	25.0%	68.0%	76.9%	87.1%	100.0%
AO	8.3%	28.0%	23.1%	32.3%	-
AA	25.0%	24.0%	30.8%	38.7%	-
AG	50.0%	52.0%	46.2%	71.0%	-

### ***Jornada laboral del personal remunerado***

La mayoría del personal remunerado de las organizaciones está contratado para tiempo completo, y en segundo lugar de frecuencia, por medio tiempo. El 2.8% del personal remunerado es externo a la organización y corresponde exclusivamente al puesto de contador.



La tendencia del tipo de jornada laboral presente en la gráfica se encuentra en todos los puestos prototipos salvo el puesto del contador, ya que el 62.5% de los contadores están subcontratados. En solo dos de cada diez organizaciones, el puesto del contador es de tiempo completo.

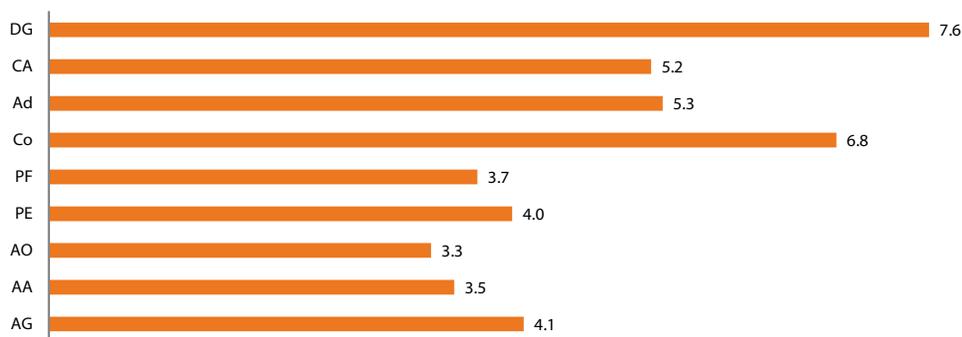
Los puestos operativos tales como el de profesional especializado y el de asistente / auxiliar operativo del profesional especializado son los que cuentan con más diversidad en el tipo de jornada laboral.

Puestos remunerados	Jornada Laboral					
	Tiempo completo	Medio tiempo	Por horas	Fines de semana	Externo	Total
DG	40	6	2	-	-	48
CA	68	21	1	-	-	90
Ad	25	7	1	-	-	33

Co	7	5	-	-	20	32
PF	18	2	1	-	-	21
PE	138	77	24	1	-	240
AO	59	16	14	3	-	92
AA	29	12	-	-	-	41
AG	108	28	10	1	-	147

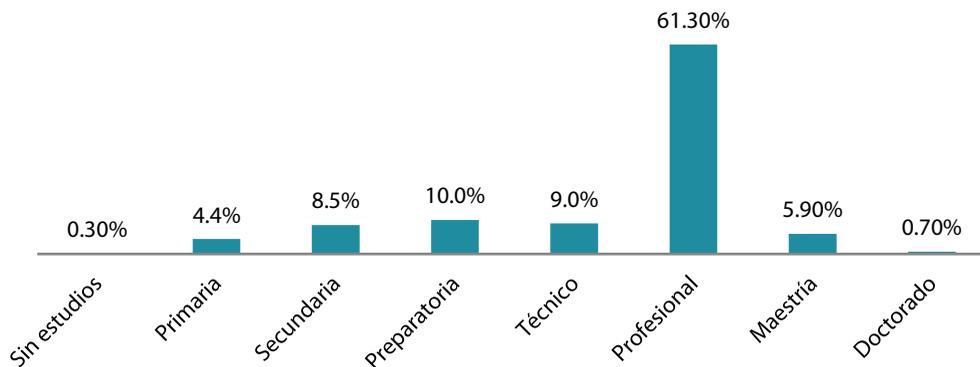
### ***Antigüedad del personal remunerado***

La antigüedad del personal remunerado en las organizaciones es de 4.8 años en promedio. Se observa que a mayor jerarquía mayor es la antigüedad del personal en la organización, lo cual puede indicar que existe crecimiento profesional dentro de la propia organización.



### ***Escolaridad del personal remunerado***

Seis de cada 10 personas remuneradas de las organizaciones cuentan con un nivel de escolaridad profesional y casi el 70 % del personal de las organizaciones tiene un nivel de escolaridad igual o mayor al nivel profesional.



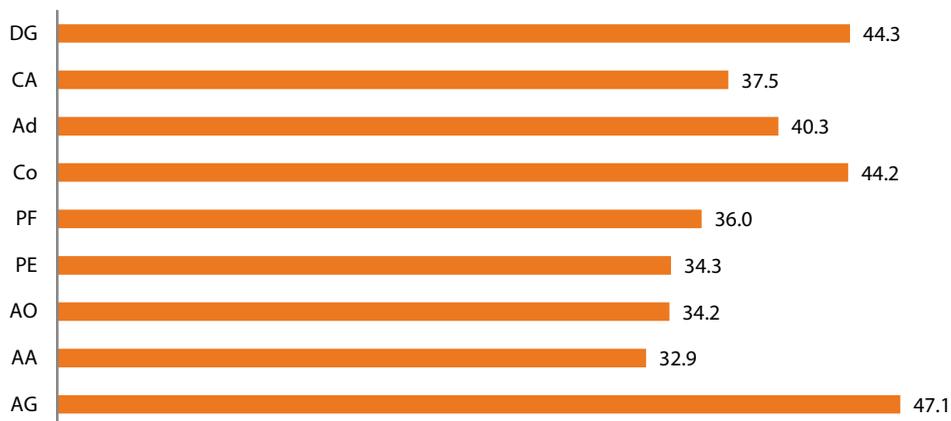
A continuación se presenta una tabla de los niveles de escolaridad para cada puesto:

	DG	CA	Ad	Co	PF	PE	AO	AA	AG
Sin estudios	-	-	-	-	-	-	-	-	2.7%
Primaria	-	1.1%	-	-	-	0.4%	-	2.4%	35.4%
Secundaria	2.0%	6.6%	3.0%	-	-	3.3%	14.1%	4.9%	42.2%
Preparatoria	2.0%	4.4%	12.1%	-	14.3%	4.1%	17.4%	24.4%	11.6%
Técnico	10.2%	4.4%	12.1%	12.5%	4.8%	4.1%	25.0%	4.9%	3.4%
Profesional	61.2%	71.4%	72.7%	78.1%	81.0%	77.6%	43.5%	61.0%	4.8%
Maestría	22.4%	12.1%	-	6.3%	-	9.8%	-	2.4%	-
Doctorado	2.0%	-	-	3.1%	-	0.8%	-	-	-

Destaca que el puesto de profesionista especializado cuenta con el mayor promedio de personal remunerado con nivel igual o mayor al de profesionista. En los demás casos tales niveles de escolaridad son bastante homogéneos y corresponden a los puestos de mayor jerarquía. El 2.7% del personal remunerado no cuenta con estudios; éstos corresponden en su totalidad al puesto de auxiliar general.

### ***Edad del personal remunerado***

El personal remunerado de las organizaciones tiene en promedio 38.4 años; como se muestra en la siguiente tabla el promedio de edad para cada puesto:

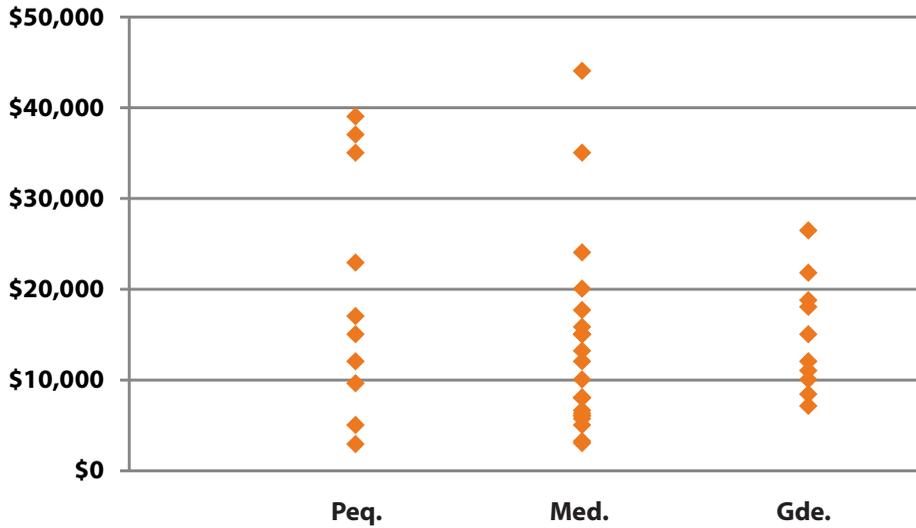


### **V. Sueldos por puesto**

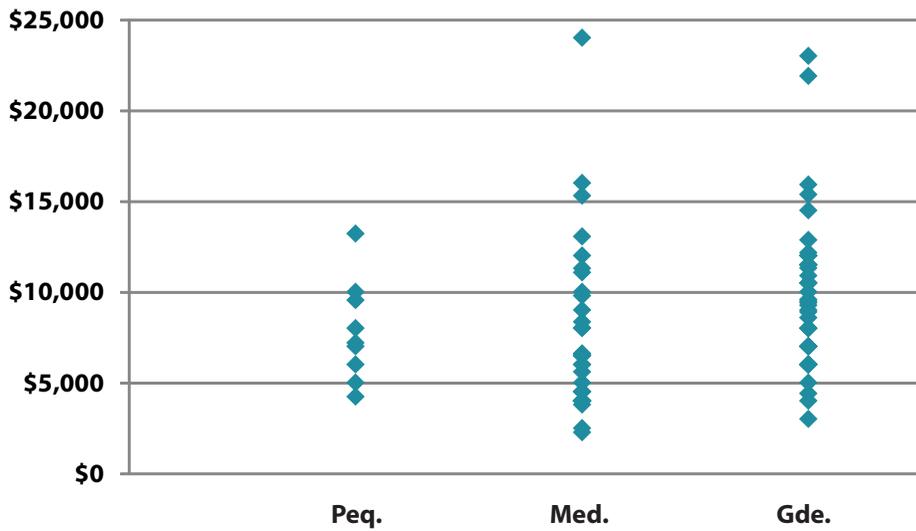
A continuación se presentan los sueldos de las 744 personas remuneradas reportadas en la investigación según el puesto que desempeña.

Cada puesto está representado por una gráfica, el eje vertical haciendo referencia al sueldo bruto mensual expresado en pesos y el eje horizontal al tamaño de la organización, siendo la primera columna las organizaciones pequeñas, la del centro las medianas y la a la derecha las organizaciones grandes.

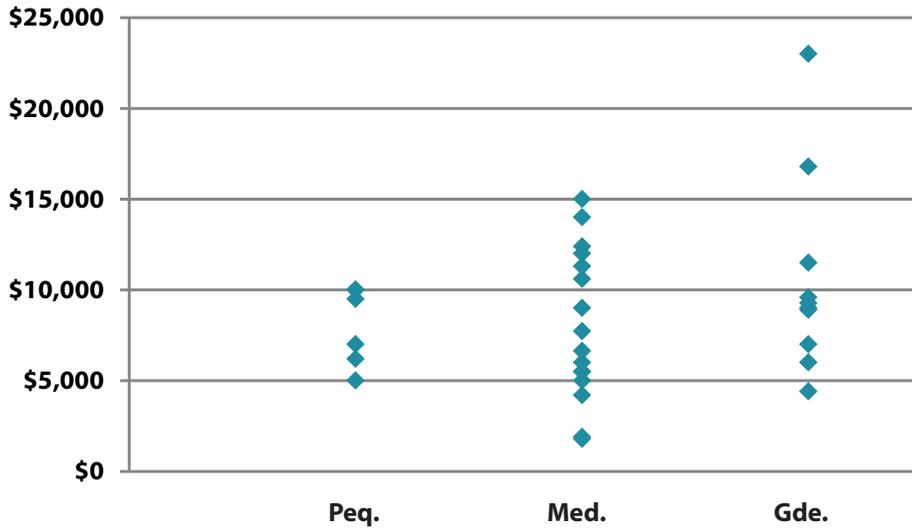
### Sueldo Director General



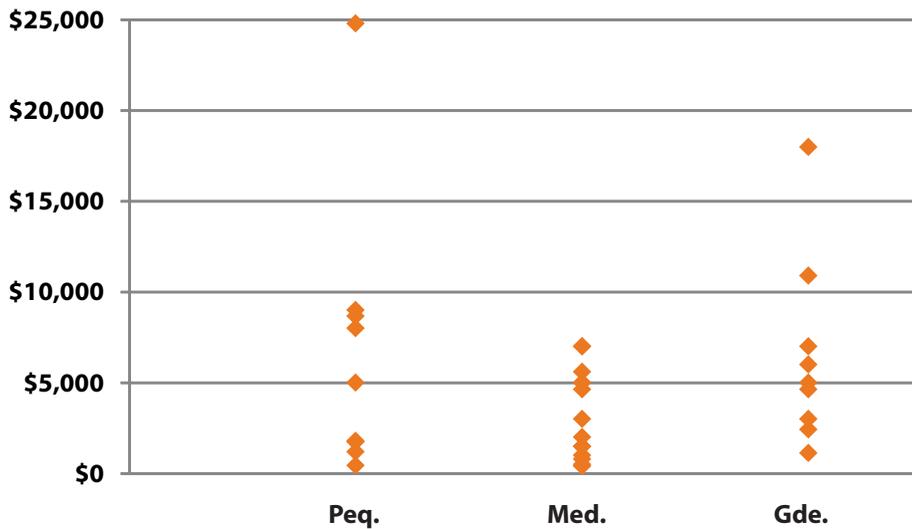
### Sueldo Coordinador de Área



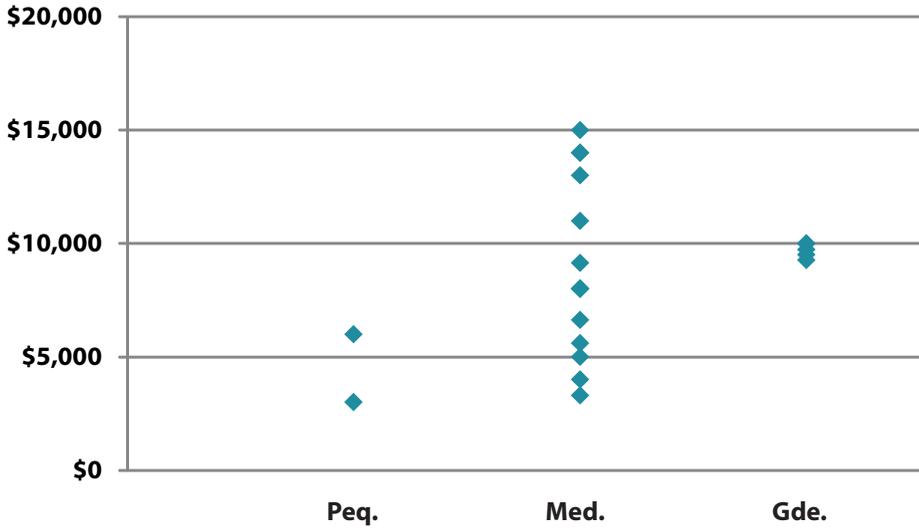
### Sueldo Administrador



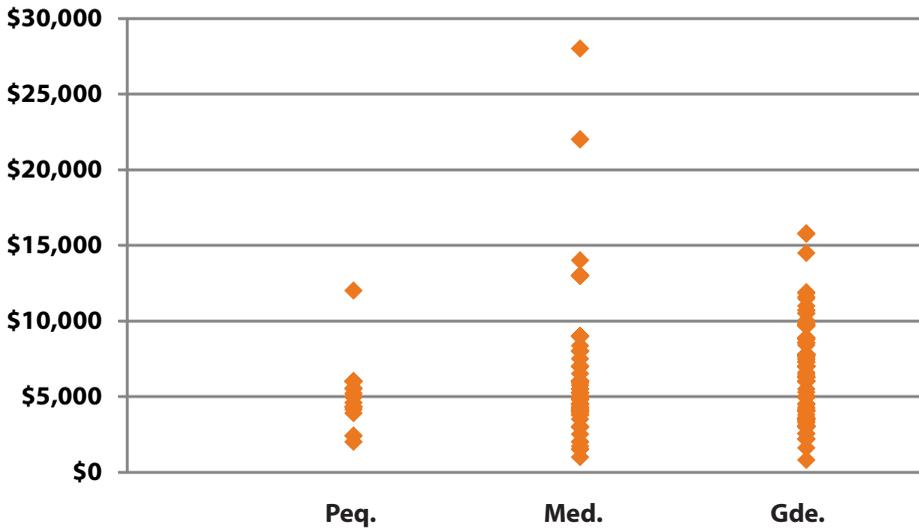
### Sueldo Contador



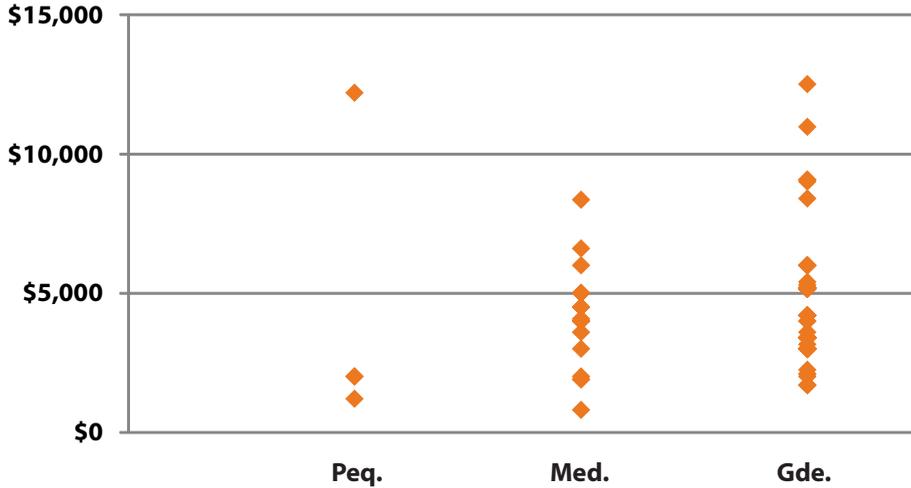
### Sueldo Procurados de Fondos



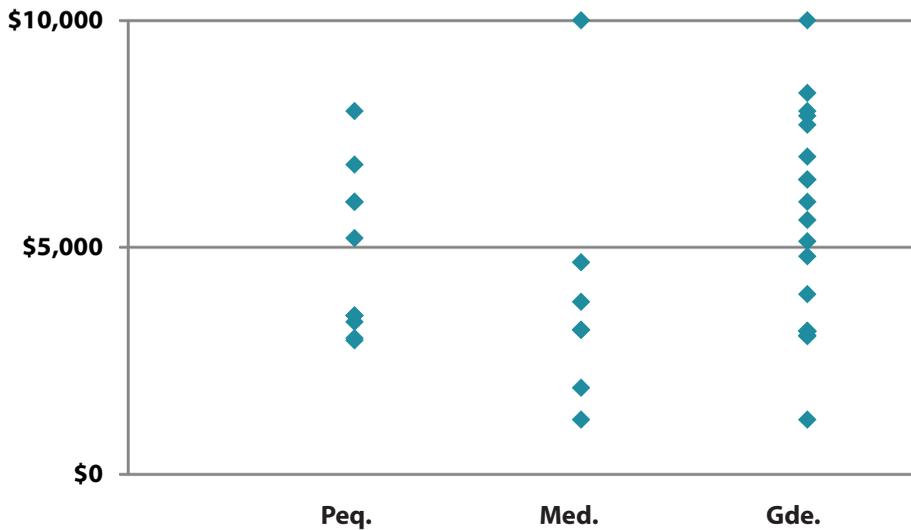
### Sueldo Profesionista Especializado



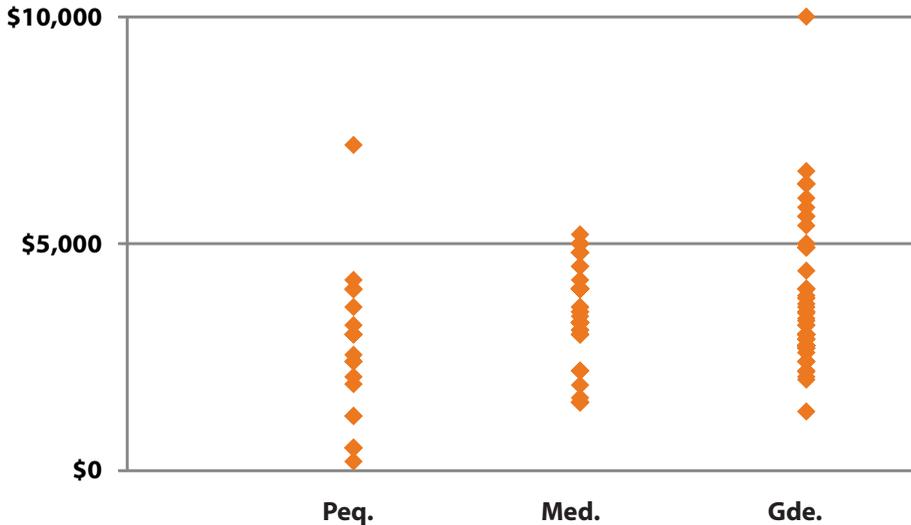
### Sueldo Asistente/ Auxiliar Operativo del Profesionalista Especializado



### Sueldo Asistente / Auxiliar Administrativo o Contable



### Sueldo Auxiliar General



**Nota:** Cabe señalar que se registran todos los salarios, con independencia de la duración de la jornada (tiempo completo, medio tiempo, por horas, fines de semana).

**Nota:** Todas las cifras económicas son en pesos mexicanos. Los sueldos están expresados en forma mensual. Los salarios son nominales, es decir antes de impuestos.

No se observa una diferencia significativa en la remuneración media de todos los puestos de acuerdo con el tamaño de las organizaciones civiles. En la siguiente tabla, se muestra la remuneración promedio por puesto (corresponde a la media por puesto de la totalidad de las organizaciones muestreadas), así como la media por tamaño de organización.

Promedio sueldo bruto mensual por puesto	Promedio por puesto	Tamaño de la organización		
		Pequeña	Mediana	Grande
Director General	\$ 14,795	\$ 18,115	\$ 13,424	\$ 14,842
Coordinador de Área	8,584	7,800	7,369	9,713

Administrador	8,839	8,243	8,035	10,544
Contador	5,115	6,740	3,209	6,454
Procurador de Fondos	8,674	4,500	8,905	9,699
Profesionista Especializado	6,289	4,985	6,309	6,507
Asistente/Aux. Operativo del prof. especializado	4,285	4,351	4,170	4,313
Asistente/Auxiliar Administrativo o Contable	5,332	5,394	3,990	5,710
Auxiliar General	3,492	2,507	3,592	3,709

La mayoría de los montos máximos de remuneración mensual por puesto corresponden a las organizaciones medianas. A continuación se presenta a manera de tabla:

Puestos	Tamaño de la Organización					
	Pequeña		Mediana		Grande	
	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo
DG	\$ 39,000	\$ 2,872	\$ 44,000	\$ 3,000	\$ 26,422	\$ 7,090
CA	13,212	4,240	24,000	2,264	23,000	3,000
Ad	10,000	5,000	15,000	1,800	23,000	4,400
Co	24,790	450	7,000	400	17,996	1,126
PF	6,000	3,000	15,000	3,300	10,000	9,262
PE	12,000	2,000	28,000	1,000	15,800	811
AO	12,202	1,200	8,355	800	12,506	1,700
AA	11,000	2,950	10,000	1,200	10,700	1,200
AG	7,172	200	5,200	1,500	10,000	1,300

Debido a la especificidad del puesto de contador se presenta a continuación de manera detallada una tabla de sueldos de tal puesto según el tipo de jornada laboral:

Sueldo	Contador - Jornada laboral				
	Tiempo completo	Medio tiempo	Por horas/proyecto	Fines de semana	Externo/subcontratado
Cantidad	7	5	-	-	20
Promedio	\$ 10,630	\$ 5,036	-	-	\$ 3,204
Mínimo	1,126	1,500	-	-	400
Máximo	24,790	8,680	-	-	9,000

Con la finalidad de analizar si existe relación entre el grado de complejidad de los puestos y su remuneración, se determinaron cuatro niveles de responsabilidad que integran los nueve puestos tipo (sólo los que expresaron laborar tiempo completo) y se realizó una comparación entre las organizaciones de acuerdo con tamaño:

	Pequeña	Mediana	Grande
Director General	19,741	14,824	15,254
<b>Nivel A</b>	\$ 19,741	\$ 14,824	\$ 15,254
Coordinador de Área	9,353	7,719	9,849
Administrador	8,925	8,661	11,792
Procurador de Fondos	N/A	8,942	9,699
<b>Nivel B</b>	\$ 9,139	\$ 8,441	\$ 10,447
Profesionista Especializado	5,782	6,715	7,366
<b>Nivel C</b>	\$ 5,782	\$ 6,715	\$ 7,366
Asistente Operativo	N/A	4,613	4,309

Asistente Administrativo	5,896	N/A	6,005
Auxiliar General	2,999	4,011	3,800
<b>Nivel D</b>	<b>\$ 4,447</b>	<b>\$ 4,312</b>	<b>\$ 4,705</b>

**Nota:** En los puestos en que la incidencia es igual o menor a dos, este cálculo se considera no aplicable (N/A).

**Nota:** Para este análisis no se consideró al puesto de contador, debido a que el 63% de quienes desempeñan esta función lo hacen de forma externa a la organización.

Como se puede observar de manera resumida en la siguiente tabla, existe un notorio incremento en la remuneración mensual conforme aumenta la complejidad del puesto; sin embargo, la variación no sigue una tendencia uniforme:

	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>	<b>Grande</b>
Brecha nivel A-B	\$ 10,602	\$ 6,383	\$ 4,807
Brecha nivel B-C	3,358	1,726	3,081
Brecha nivel C-D	1,334	2,403	2,661

Dicha tendencia se expresa en porcentuales conforme a la siguiente tabla:

	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>	<b>Grande</b>
% Incremento Nivel A	116.0%	75.6%	46.0%
% Incremento Nivel B	58.1%	25.7%	41.8%
% Incremento Nivel C	30.0%	55.7%	56.6%

	Pequeña	Mediana	Grande
% Incremento acumulado niveles D a A	343%	242%	224%

Se puede observar que en las organizaciones pequeñas se encuentra la mayor brecha entre los puestos de menor y mayor remuneración.

### **Comparativo con las empresas - Sueldos por puesto en las empresas**

Nombre del puesto	Equiparando al puesto en OSC	Tamaño de la empresa Micro (0 a 10)	Tamaño de la empresa Pequeña (11 a 50)
Director General	Director General	N/A	\$19,642
<b>Nivel 1</b>		N/A	\$19,642
Gerente de Operaciones	Coordinador de Área	\$13,025	\$14,067
Gerente Administrativo	Administrador	\$13,859	\$16,898
Gerente de ventas/ Gerente de Mercadotecnia	Procurador de Fondos	\$12,121	\$15,197
<b>Nivel 2</b>		\$13,001	\$15,387
Jefe de proyectos	Profesionista Especializado	\$ 9,378	\$10,420
<b>Nivel 3</b>		\$ 9,378	\$10,420
Auxiliar de proyecto	Asistente Operativo	N/A	N/A
Auxilia administrativo/ Auxiliar contable/ Recepcionista/Secretaria	Asistente Administrativo	\$ 5,627	\$ 6,304
Mensajero/cocinero	Auxiliar General	\$ 4,817	\$ 5,609
<b>Nivel 4</b>		\$ 5,222	\$ 5,956

**Fuente:** Elaboración propia con información de COPARMEX (2012)

En los casos donde se menciona más de un puesto, el monto corresponde al promedio de dichos sueldos. La información de los puestos y sus respectivos sueldos son tomados de la categoría de empresas de servicios, realizando una equiparación por nombre de puesto y funciones.

## VI. Formas de pago al personal remunerado

Del total de las organizaciones con personal remunerado, se encontró que el 63% utilizan esquemas de remuneración por más de una forma de pago. La más utilizada es la nómina, presente en el 70% de los casos. Cabe destacar que en un 24% de las organizaciones se registró que existen “otras formas de pago”, tales como gratificaciones y propinas.

Forma de pago	Tamaño de la organización			
	Total	Pequeña	Mediana	Grande
Nómina	69.5%	55.9%	78.1%	81.3%
Honorarios	51.2%	35.3%	59.4%	68.8%
Honorarios asimilados a salarios	18.3%	8.8%	25.0%	25.0%
Otras formas de pago	24.4%	26.5%	25.0%	18.8%

En el esquema de pago por nómina, el porcentaje de la planta laboral que es remunerada de esta forma aumenta en las organizaciones medianas y grandes. En segundo lugar, se utiliza la remuneración por honorarios, que observa la misma tendencia creciente según el tamaño de la organización.

Se debe subrayar que las organizaciones pequeñas y medianas remuneran proporcionalmente a más personas de maneras distintas a los esquemas contemplados por ley que las grandes. El esquema menos utilizado en todas las organizaciones es el de honorarios asimilados a salarios.

**Nota:** Pregunta con respuestas múltiples, los totales suman más de 100%.

## VII. Prestaciones al personal remunerado

### *Prestaciones conforme a la Ley Federal del Trabajo*

<b>Prestaciones de Ley</b>	<b>Organizaciones con forma de pago por nómina</b>
IMSS, SAR e INFONAVIT	98.2%
Vacaciones y prima vacacional	100%
Día de descanso y asuetos	100%
Aguinaldo	100%
Capacitación	98.2%

De las organizaciones que remuneran por nómina a su personal, el 100% otorga tres de los cinco tipos de prestaciones de ley mencionados en la encuesta: vacaciones y prima vacacional, día de descanso y asuetos, aguinaldo. Sólo IMSS, SAR e INFONAVIT y capacitación mostraron un ligero descenso a 98% cada una.

### ***Prestaciones superiores a las de ley***

A continuación se presenta el porcentaje de las organizaciones que ofrecen prestaciones superiores a la ley en orden de frecuencia:

<b>Tipo de Prestación</b>	<b>%</b>
Uniformes	15.9%
Vales de despensa	14.6%
Comedor	13.4%
Bonos	12.2%
Otras	8.6%
Fondo de ahorro	8.5%
Apoyo para transporte	7.3%
Seguro de vida	2.4%
Seguro de gastos médico mayores	1.2%

De las organizaciones que poseen remuneración por nómina, las prestaciones superiores a las de ley se encuentran presentes en el siguiente orden de frecuencia:

Vales de despensa	21.1%
Uniformes	21.1%
Bonos	17.5%
Comedor	15.8%
Fondo de ahorro	12.3%
Otras	10.5%
Apoyo para transporte	8.8%
Seguro de vida	3.5%
Seguro de gastos médico mayores	1.8%

**Nota:** En el apartado de “otras” prestaciones, se especificaron ejemplos tales como medicinas, celular, préstamos.

### ***Prestaciones de ley y tamaño de la organización***

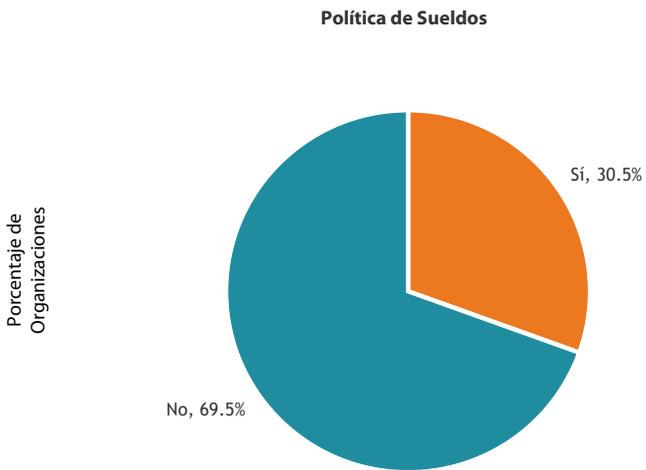
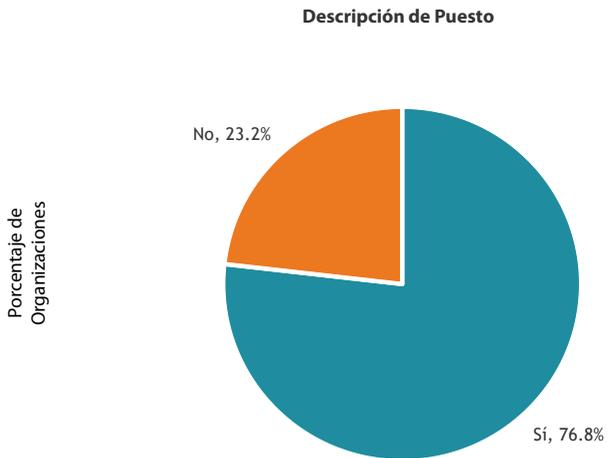
Se observó que el otorgamiento de prestaciones de ley es mayor en las organizaciones medianas y grandes que en las pequeñas; es decir, que éstas últimas utilizan con más frecuencia formas de pago distintas a la nómina.

<b>Prestaciones de ley</b>	<b>Tamaño de la organización</b>		
	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>	<b>Grande</b>
IMSS, SAR e INFONAVIT	52.9%	78.1%	81.3%
Vacaciones y prima vacacional	61.8%	81.3%	87.5%
Día de descanso y asuetos	58.8%	87.5%	87.5%
Aguinaldo	64.7%	87.5%	87.5%
Capacitación	52.9%	87.5%	87.5%

## **VIII. Descripciones de puesto y políticas escritas de sueldos**

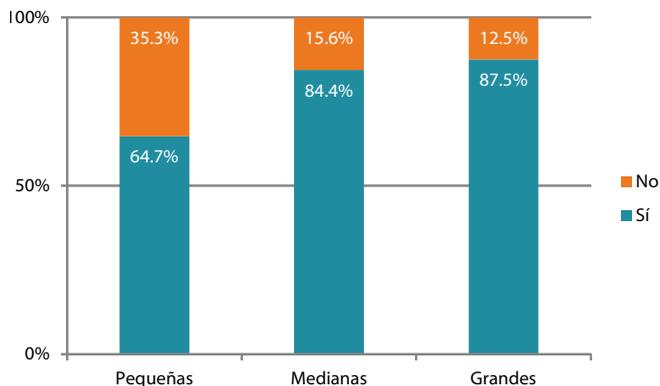
### ***Existencia de descripciones de puesto y políticas escritas de sueldos***

El 76% de las organizaciones con personal remunerado cuentan con descripciones de puestos de todos sus colaboradores. Por otro lado, solo 3 de cada 10 organizaciones aplican incrementos de sueldos con base en reglas escritas.

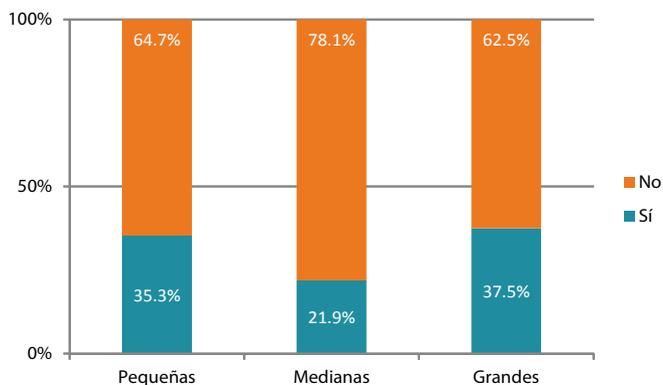


### **Descripciones de puesto, políticas escritas de sueldos y tamaño de la organización**

A mayor tamaño de la organización, mayor es la existencia de descripciones de puestos del personal: 65% de las organizaciones pequeñas, 84% en las medianas y 87% en las grandes.



Esta tendencia no se repite en el caso de las políticas de sueldos escritas, donde se encontró que las organizaciones medianas son las que con menor frecuencia cuentan con este indicador (22%), mientras que el 35% de las organizaciones pequeñas y 37% de las grandes sí lo ostentan.



De igual forma, no se encuentra relación entre el presupuesto anual de las organizaciones y la existencia de políticas de sueldos por escrito.

### ***Criterios de aumento sueldos***

Independientemente de la existencia de políticas de sueldos escritas, las organizaciones aplican aumentos de sueldos con base en criterios definidos, los cuales se mencionan según su orden de frecuencia:

37.8%	Desempeño percibido
26.8%	Conforme al salario mínimo
22.0%	Inflación
14.6%	Antigüedad
13.4%	Cumplimiento de objetivos
8.5%	Otro: según los ingresos de la asociación
2.4%	Otro: según las funciones asignadas y cargas de trabajo
2.4%	Otro: según las necesidades de los empleados
1.2%	Otro: de acuerdo a la decisión del órgano de gobierno

**Nota:** Pregunta con respuestas múltiples, los totales suman más de 100%

El criterio de aumento de sueldos utilizado con más frecuencia por las organizaciones que cuentan con políticas escritas de sueldos es el de conformidad con el salario mínimo (64%), y en un distante segundo lugar, el desempeño (32%); por otra parte, las organizaciones que no cuentan con tales políticas por escrito, recurren más al criterio del desempeño (40%) y de la inflación (26%).

<b>Criterios de aumento de sueldos</b>	<b>Organizaciones con políticas escritas de sueldos</b>	<b>Organizaciones que no cuentan con políticas escritas de sueldos</b>
Desempeño	32.0%	40.4%
Conforme salario mínimo	64.0%	10.5%
Inflación	12.0%	26.3%
Antigüedad	12.0%	15.8%
Cumplimiento de objetivos	12.0%	14.0%
Otro: según los ingresos de la asociación	8.0%	8.8%
Otro: según las funciones asignadas y cargas de trabajo	4.0%	1.8%
Otro: según las necesidades de los empleados	-	3.5%
Otro: de acuerdo a la decisión de consejo	-	1.8%

## **IX. Capacitación**

### ***Tamaño de la organización y tiempo de capacitación***

Las organizaciones disponen en promedio 12.3 horas de capacitación al mes para el personal remunerado, contra 8.3 horas para los voluntarios.

Se observa que a mayor tamaño de la organización, menor es el tiempo de capacitación para el personal remunerado, mientras que la tendencia es inversa para el voluntariado.

Tiempo para capacitación (horas)	Tamaño de la organización			
	Promedio	Pequeña	Mediana	Grande
Personal remunerado	12.3	13.7	12.5	8.8
Voluntarios	8.3	5.2	6.1	14.7

### ***Presupuesto y tiempo de capacitación***

A mayor presupuesto, mayor es el tiempo para capacitación en las organizaciones con presupuesto de hasta un millón de pesos, a partir del cual disminuye; se puede inferir que este tipo de organizaciones cuentan con personal que requiere menos capacitación durante el año.

Tiempo para capacitación (horas)	Presupuesto				
	Menos de \$100,000	\$101,000 - \$500,000	\$501,000 - \$1'000,000	Más de \$1'000,000	No proporcionó
Personal remunerado	5.0	13.7	13.7	10.5	2.0
Voluntarios	6.8	7.8	18.5	4.6	13.0

## RECOMENDACIONES



El sector de las organizaciones de la sociedad civil se encuentra en pleno crecimiento, con un potencial de desarrollo aún mayor tanto por las necesidades siempre apremiantes de grupos vulnerables, como por su dedicación y compromiso. De ahí que las siguientes recomendaciones se dirijan a todos los actores involucrados, lo mismo organizaciones civiles que organismos fortalecedores, universidades y gobierno.

Si bien la aportación del voluntariado al tercer sector es fundamental y casi la mitad de las organizaciones (45%) declararon operar exclusivamente con el apoyo de personas voluntarias, es necesario contar con una base sólida de personal remunerado para asegurar su permanencia y contribución al desarrollo social en el Estado.

Es esencial que las organizaciones civiles inicien, den seguimiento o retomen un proceso de planeación para invertir en personal remunerado, en particular aquél de carácter administrativo, a fin de equilibrar y reforzar su impacto y permanencia, así como contar con una estructura organizativa interna, completa y transparente.

Se sugiere determinar, priorizar y planear las necesidades internas de la organización, tomando en cuenta el valor de contar con un puesto de director remunerado para transitar hacia él y paulatinamente dejar el esquema de las estructuras organizativas compactas, en las que una sola persona asume varias funciones y puestos.

De igual forma, el crecimiento operacional y financiero de la organización dependerá de que haya dentro del personal remunerado una persona dedicada de manera exclusiva a la procuración de fondos o desarrollo institucional, junto con el equipo de trabajo.

Por otra parte, la figura del contador es esencial para asegurar no solamente el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la institución, fundamento ineludible para construir la confianza, sino en general la transparencia, eficiencia, consolidación y permanencia de la organización.

Atento a los resultados del presente estudio y a las necesidades de las organizaciones, CF invita a las organizaciones a utilizar esta herramienta como una referencia para promover el establecimiento de políticas, procedimientos y estándares de remuneración a sus colaboradores, de acuerdo a los puestos que existen dentro de cada una de ellas ya que cuentan con criterios de determinación de sueldos de su personal.

Estamos seguros que los resultados de la presente investigación serán de utilidad para los organismos fortalecedores locales, privados y públicos. En efecto, el impacto del sector y su contribución al desarrollo social depende en gran medida de su capacidad de crecimiento y, en particular, el de contar con mayor personal remunerado. Para eso, CF invita a las entidades fortalecedoras a reflexionar sobre esquemas de apoyo adaptados a la situación institucional de las organizaciones.

Uno de los retos más importantes para la política pública actual, es valorizar y reconocer adecuadamente el elevado capital humano con que cuentan las organizaciones. Ello implica inducir mejoras organizativas, contribuir con la formación para desarrollar adecuadamente el potencial con el que ya cuentan, facilitar el ingreso de nuevas generaciones de profesionistas al sector, y diversificar la visión disciplinaria que no se encuentra con facilidad en la oferta educativa.

## REFERENCIAS



**Corporativa de Fundaciones, A.C. (2011).** *Caso Institucional*. México. Inédito.

**Corporativa de Fundaciones (CF) (2010).** *Investigación de sueldos de Organizaciones de la Sociedad Civil de la Zona Metropolitana de Guadalajara 2010*. México. Edición de autor.

**Centro Empresarial de Jalisco, S.P. COPARMEX (2012).** *Encuesta de sueldos y salarios 2012*. Consultado el 10 de julio de 2012 de [www.coparmexjal.org.mx](http://www.coparmexjal.org.mx)

**Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (2012).** *Directorio de Instituciones Filantrópicas*. Consultado el 13 de junio de 2012 de [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)

**Cunill, Nuria, (1997).** *Repensando lo público a través de lo social*. Venezuela: Nueva Sociedad.

**Diario Oficial de la Federación (2009, 30 de junio, Tercera Sección).** *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Consultado el 23 de julio de 2012 de [www.dof.gob.mx](http://www.dof.gob.mx)

**Girardo, Cristina (2003).** *La formación para el trabajo de los jóvenes (desafíos y estrategias) desde las organizaciones de la sociedad civil*. México: UNAM.

**Girardo, Cristina; de Ibarrola, María; Jacinto, Claudia; Mochi, Prudencio. Coordinadores (2006).** *Estrategias educativas y formativas para la inserción social y productiva*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

**Instituto Jalisciense de Asistencia Social (2011).** *Directorio de instituciones afiliadas* solicitado en octubre de 2011 mediante recurso de transparencia.

**Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), Gobierno del Estado de Jalisco, Peralta, Carlos Coord. (2005).** *Diagnóstico de las Organizaciones de la Sociedad Civil, en el Estado de Jalisco. Cuadernos Estatales de Política Social N8*. Tlaquepaque, México: ITESO.

**Peralta, Carlos (2005): Caracterización de las Organizaciones Civiles en Jalisco.** *Diagnóstico de fortalezas y debilidades.* Tlaquepaque, México: ITESO.

**Servicio de Administración Tributaria (2012).** *Salarios Mínimos 2012.* Consultado el 13 de junio de 2012 de [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx)

**Verduzco, Gustavo (2003).** *Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México.* México, D.F.: Ed. El Colegio de México - Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.

# ANEXOS



## Anexo 1: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

### DATOS GENERALES DE LA ASOCIACIÓN ENCUESTADA

1.- ¿Cuál es el (o los) campo(s) de acción de la asociación?

**Nota:** se pueden contestar hasta 2 opciones.

- a) Asistencia Infantil
- b) Bienestar social
- c) Educativa
- d) Gerontológico
- e) Rehabilitación y Educación Especial
- f) Servicios Médicos
- g) Ecológicos, deportivos y culturales.

2.- ¿Cuál es el presupuesto anual con el que cuenta la asociación?

**Nota:** en caso de no contar con un presupuesto, se puede referir a los ingresos anuales de la organización mencionados en su último estado de ingresos y egresos anual.

- a) Menos de \$100,000
- b) \$101,000-\$500,000
- c) \$501,000- \$1,000,000
- d) Más de \$1,000,000

3.- ¿Cuáles son las características de sus beneficiarios?

Sexo	<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Indistinto (atiende a personas de ambos sexos)	
Edad	<input type="checkbox"/> 0-5 años <input type="checkbox"/> 6-12 años <input type="checkbox"/> 13-17 años <input type="checkbox"/> 18-23 años <input type="checkbox"/> 24-28 años	<input type="checkbox"/> 29-40 años <input type="checkbox"/> 41-59 años <input type="checkbox"/> 60 a más <input type="checkbox"/> indistinto

¿La atención que ustedes ofrecen está especializada en población indígena?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
¿A cuantas personas en promedio apoyan anualmente?	

## CARACTERÍSTICAS DE LA REMUNERACIÓN

1.- ¿Cuántos miembros tiene la organización (incluyendo a los miembros del órgano de gobierno)? \_\_\_\_\_

**Notas:** “Miembros” se refiere al personal remunerado y al personal no remunerado (voluntarios, prestadores de servicio social, órgano de gobierno).

Otra denominación dada al órgano de gobierno: consejo directivo, patronato, mesa directiva, junta directiva, entre otros.

2.- ¿De todos los miembros de la organización, cuántos son voluntarios?

**Nota:** El voluntario es una persona que principalmente dona su tiempo y habilidades (dones) para las tareas que realiza la organización, pueden ser administrativas u operativas. Se excluyen a los prestadores de servicio social y los miembros del órgano de gobierno.

3.- ¿Cuáles son las características de los voluntarios?

Sexo	<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Indistinto (existen voluntarios de ambos sexos)	
Edad	<input type="checkbox"/> 6-12 años <input type="checkbox"/> 13-17 años <input type="checkbox"/> 18-23 años <input type="checkbox"/> 24-28 años	<input type="checkbox"/> 29-40 años <input type="checkbox"/> 41-59 años <input type="checkbox"/> 60 a más <input type="checkbox"/> indistinto
Número de horas prestadas a la semana (promedio)		

4.- ¿De todos los miembros de la organización cuántos son remunerados?

---

5.- Del personal que es remunerado ¿Cuál es la forma de pago?

<b>a) NÓMINA:</b> Explicación: personal contratado por la organización, dado de alta en el IMSS; la organización como patrón cubre las cuotas correspondientes y retiene el ISR; el trabajador cubre las correspondientes de IMSS.	<input type="checkbox"/> ¿Cuántas personas? _____
<b>b) HONORARIOS:</b> Explicación: personal independiente a la organización; no está registrado en el IMSS por parte de la organización; él mismo paga sus impuestos.	<input type="checkbox"/> ¿Cuántas personas? _____
<b>c) HONORARIOS ASIMILADOS A SALARIOS:</b> Explicación: personal independiente a la organización, no está registrado en el IMSS por parte de la organización y la organización retiene el ISR.	<input type="checkbox"/> ¿Cuántas personas? _____
<b>d) OTROS:</b> Explicación: personal pagado fuera de los esquemas legales, pudiendo ser mediante propina, contribuciones, ayudas económicas o en especie.	<input type="checkbox"/> ¿Cuántas personas? _____

**Nota:** En esta sección la suma total de personas para a, b, c y d debe dar el total de personal remunerado de la pregunta 4, sección características de la remuneración.

**Nota:** IMSS= Instituto Mexicano del Seguro Social – ISR= Impuesto Sobre la Renta.

6.- Al personal remunerado se le otorga:

**Nota:** Se hace solo esta pregunta en caso de haber escogido la respuesta a) en la pregunta 5.

<b>a) Prestaciones de ley</b>	<input type="checkbox"/> IMSS, SAR, INFONAVIT (cotizado con el sueldo real) <input type="checkbox"/> Vacaciones y prima vacacional conforme a antigüedad <input type="checkbox"/> Días de descanso y asueto <input type="checkbox"/> Aguinaldo <input type="checkbox"/> Capacitación
<b>b) Prestaciones superiores a las de ley</b>	<input type="checkbox"/> Vales de despensa <input type="checkbox"/> Fondo de ahorro <input type="checkbox"/> Comedor <input type="checkbox"/> Seguro de gastos médicos mayores <input type="checkbox"/> Uniformes <input type="checkbox"/> Bonos <input type="checkbox"/> Vivienda <input type="checkbox"/> Seguro de vida <input type="checkbox"/> Apoyo para transporte <input type="checkbox"/> Otro (especificar) _____

7.- ¿La asociación cuenta con descripción de puestos para todos los miembros?

- Sí  
 No

**Nota:** Descripción de puesto es un documento que define de manera clara y sencilla las tareas que se van a desempeñar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlos a cabo.

8.- ¿Aplican los incrementos de sueldo con base en reglas escritas (políticas)?

- Sí  
 No

**9.-** ¿Según cuál(es) criterio(s) se aumentan los sueldos?

**Nota:** En esta pregunta es necesario rotar las respuestas para no obtener las mismas respuestas, ya que habitualmente los entrevistados suelen mencionar las dos primeras.

- Desempeño percibido
- Cumplimiento de objetivos
- Antigüedad
- Inflación
- Conforme al salario mínimo
- Otro (especificar): \_\_\_\_\_

**10.-** Favor de contestar las siguientes preguntas con respecto a cada puesto encuestado.

**Nota:** se aplica la pregunta 10 (10.1 a 10.9) únicamente en caso de haber contestado que la asociación cuenta con personal remunerado en la pregunta 4 sección características de la remuneración. **En caso contrario pasar directamente a las preguntas de la sección características de la capacitación.**

Previamente al llenado de las preguntas 10.1 a 10.9, favor de llenar la siguiente tabla a fin de determinar los puestos existentes en su organización así como el número de personas que los desempeñen. Son nueve puestos prototipo, de presencia más generalizada.

Puesto	Listado de Responsabilidades	¿Existe el puesto en la organización?	¿Cuántas personas desempeñan este puesto?
<i>Favor de indicar si estos puestos cuentan con las siguientes responsabilidades, así como agregar en caso necesario</i>			
<b>1.- Director General</b>	Coordina y reporta al órgano de gobierno.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
	Dirige y controla toda la operación y da cumplimiento a los objetivos a corto y largo plazo a través de sus coordinadores.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
	Participa en la procuración de fondos junto con los miembros del órgano de gobierno. Hace relaciones públicas y promoción de la institución en la comunidad.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
	Supervisa la gestión diaria y controla los puntos críticos para que los beneficiarios reciban los servicios ofrecidos con oportunidad y calidad.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
	Responsable del aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros a disposición.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
	Otras (Especificar) _____		

<b>2.- Coordinador de área o equivalente</b>	Es una persona que coordina un grupo de personas, es decir que para ser considerado como tal tiene que tener subordinados.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	_____
	Es responsable de proporcionar "el servicio" que la organización ofrece a sus beneficiarios con oportunidad, calidad, calidez y al costo considerado en el presupuesto.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
	Colabora en la planeación y fijación de objetivos, instruye a sus colaboradores, supervisa las acciones para lograr la misión.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
	Actúa bajo políticas y procedimientos. Informa periódicamente a su superior de los resultados de la gestión de su área.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
	Otras (Especificar) _____			
<b>3.- Administrador o equivalente</b>	Responsable de la gestión de apoyo para el logro de los objetivos institucionales, entre sus funciones se encuentran las siguientes: compras, almacén, mantenimiento, limpieza, seguridad, administración de recursos humanos.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	_____
	Trabaja bajo políticas, normas y un presupuesto anual	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		

	Controla el presupuesto, establece objetivos, supervisa a sus subordinados y reporta resultados periódicamente.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
	Otras (Especificar) _____			
<b>4.- Contador o equivalente</b>	Lleva la contabilidad, elabora estados financieros, presupuestos y su control mensual.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	_____
	Atiende las obligaciones fiscales y legales de la organización.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
	Responsable de la gestión de los ingresos y egresos.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
	Calcula la nómina de la organización.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
	Otras (Especificar) _____			
<b>5.- Procurador de Fondos o equivalente</b>	Responsable de procurar en coordinación con el órgano de gobierno los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	_____
	Contribuye en la planeación y establece objetivos y estrategias con la aprobación de la Dirección y el órgano de gobierno. Asimismo prepara las herramientas, procedimientos y materiales para las campañas de procuración de fondos.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		

	Lleva los registros con los datos necesarios de los donantes y prospectos. También es el encargado de las relaciones con los benefactores de la organización.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
	Establece las políticas y normas que favorezcan la procuración de fondos con ética y respeto a los deseos de los donantes.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
	Realiza actividades de relaciones públicas y de difusión de la imagen de la organización.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
	Otras (Especificar) _____			
<b>6.- Profesionista especializado o equivalente</b>	Atienden a los beneficiarios de acuerdo al procedimiento establecido. Pueden contar con el apoyo de un asistente o técnico.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	_____
	Son responsables de la utilización de los recursos que se les asignan.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
	Llevan registros y controles para medir su eficacia y eficiencia.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
	Otras (Especificar) _____			
<b>7.- Asistente/Auxiliar Operativo del Profesionista especializado o equivalente</b>	Realizan trabajos de rutina y de poca complejidad bajo la dirección de su superior inmediato.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	_____

	Operan algún equipo o aplican alguna técnica.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
	Consultan a su superior inmediato todas las variaciones que se le presentan.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
	Otras (Especificar) _____			
<b>8.- Asistente/Auxiliar Administrativo o Contable o equivalente</b>	Realizan el trabajo de gestión, siguiendo procedimientos y órdenes específicas.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	_____
	Elaboran reportes y ejecutan controles internos.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
	Llevar archivos de su área electrónica y/o físicamente.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
	Atienden a personas que solicitan información de la organización.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
	Realizan tareas rutinarias y brindan soporte a las responsabilidades de su superior inmediato.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
	Actúan en función de las órdenes recibidas.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
	Otras (Especificar) _____			
<b>9.- Auxiliar General</b>	Realizan trabajos de rutina y de poca complejidad bajo la dirección de su superior inmediato.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	_____
	Operan algún equipo o aplican alguna técnica.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
	Consultan a su superior inmediato todas las variaciones que se le presentan.	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		



## 10.2.- Coordinador de área o equivalente

**Nota:** en caso de contar con más de una persona desempeñando este puesto, favor de indicar en las siguientes preguntas las respuestas correspondientes a cada una de esas personas.

a) ¿Qué título tiene en su organización?	
b) Antigüedad del ocupante actual en la organización	
c) Cantidad de subordinados directos	
d) Jornada laboral	<input type="checkbox"/> Tiempo completo <input type="checkbox"/> Fin se semana <input type="checkbox"/> Medio tiempo <input type="checkbox"/> Otro (especificar) <input type="checkbox"/> Por Horas (especificar) _____ _____
e) Nivel de Escolaridad	<input type="checkbox"/> Sin estudios <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Preparatoria <input type="checkbox"/> Doctorado
f) Profesión	
g) Edad	
h) Sueldo bruto mensual	















## CARACTERÍSTICAS DE LA CAPACITACIÓN

1.- ¿De cuánto tiempo al mes se dispone en la organización para la capacitación?  
(número de horas promedio)

- a) Para el personal remunerado: \_\_\_\_\_
- b) Para los voluntarios: \_\_\_\_\_

2.- ¿Quién financia la capacitación?

- Organización
- Empleado
- Mixto
- Otro: \_\_\_\_\_

3.- ¿Cuáles son los temas de capacitación que más les han interesado a los miembros de la organización? (indicar por orden de preferencia)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

### Anexo 2: Variables

Las variables consideradas en la presente investigación y que guían el análisis de todo el proceso son:

- Características de las organizaciones participantes (campo de acción y tamaño)
- Características del beneficiario (sexo, atención especializada a la población indígena, número)
- Características del voluntario (cantidad y tiempo)
- Cantidad de personal remunerado (remuneración exclusiva y mixto)
- Presupuesto

- Formas de pago al personal remunerado
- Prestaciones a personal remunerado
- Descripción de puestos
- Política de sueldos
- Criterios aumento sueldos
- Sueldos por puestos
- Características de la capacitación (tipo, tiempo)

### **Anexo 3: Incidencias en la investigación de campo**

Se encontraron las siguientes incidencias durante el levantamiento de las encuestas. Del universo de la presente investigación, 118 organizaciones decidieron no participar por las siguientes razones:

- 52% no mostraron interés;
- 46.4% no se pudo establecer contacto;
- 1.6% se considero fuera de la muestra por no cumplir con los criterios considerados por la metodología de la presente investigación.

# COLABORADORES



**David Pérez Rulfo Torres**

*Director General*

**Réjane Douard**

**Ixáñar Uriza Soto**

*Responsables del proyecto de investigación*

**María de Lourdes Atilano Hernández**

**Ana Karen Barocio Ramírez**

**Mayra Araceli Cuevas Vallejo**

**Verónica Elizabeth Gómez Navarro**

*Apoyo a investigación de campo*

**Luis Canek Riestra Grijalva**

**Yesenia Dariela Torres Curiel**

*Consultores externos*

**Celia Paola González Bravo**

*Diseño editorial*

**Corporativa de Fundaciones, A.C.**

**Agosto de 2012**

**“Investigación de sueldos de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2012  
Zona Metropolitana de Guadalajara”**

Se terminó de imprimir en Drucker Comunicación Impresa, S.A de C.V  
Contreras Medellín No. 368, Col. Artesanos C.P. 44100  
Guadalajara, Jalisco en agosto del 2012  
El tiraje consta de 300 ejemplares



CORPORATIVA  
de FUNDACIONES

---

López Cotilla 2139, Col. Arcos Vallarta  
Guadalajara, Jalisco.  
Tels. 01 (33) 3615-0437 y 3615-8286  
[www.vivirparacompartir.org](http://www.vivirparacompartir.org)