

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



Diagnóstico de los factores que influyen en el clima organizacional de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas (Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Thelma Lisset Guerra Lemus

Guatemala, Marzo 2015

**Diagnóstico de los factores que influyen en el clima organizacional de la
Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Thelma Lisset Guerra Lemus
M.A Olga Cristina Camey de Noack (**Asesora**)
Dr. Luis Roberto García Leiva (**Revisor**)

Guatemala, Marzo 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

E.M.B.A. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vicedecano

M. A. Ingrid Sucely Díaz de Piedra Santa

Coordinadora de Licenciaturas

Campus Central

**Tribunal que practicó el examen general de
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Marisol Arroyo

Examinador

Lic. Julio González

Examinador

Lic. Ana Rosa Arroyo

Examinador

Licenciada Olga de Noack

Tutora

Dr. Luis Roberto Garcia Leiva

Revisor



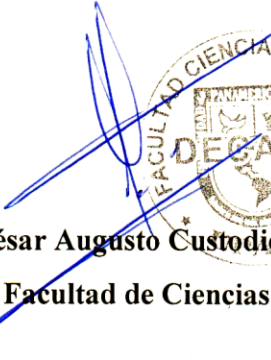
**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"

REF.:UPANA.C.C.E.E.004-2015-AE.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 18 DE FEBRERO DE 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por M.A. Olga Cristina Camey de Noack, asesora y Dr. Luis Roberto García Leiva, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida –PED– titulada “Diagnóstico de los factores que influyen en el clima organizacional de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas.” Presentada por la estudiante: Thelma Lisset Guerra Lemus, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en acta 1175, en fecha 10 de octubre de 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 22 de noviembre de 2013.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación a mi trabajo de asesoría de la **Práctica Empresarial Dirigida –PED-** del tema **“Diagnóstico de los factores que influyen en el clima organizacional de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas.”** Elaborado por **Thelma Lisset Guerra Lemus**, de la Licenciatura en Administración de Empresas, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la asesoría de mismo siguiendo los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos establecidos, por lo tanto doy el dictamen de Aprobado al tema desarrollo en dicha **Práctica Empresarial Dirigida.**

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



M.A. Olga de Noack

Asesora

Guatemala, 29 de noviembre de 2013.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

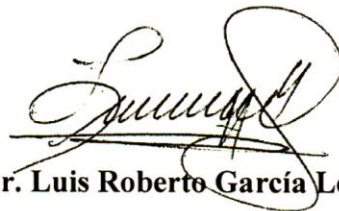
Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión **Práctica Empresarial Dirigida –PED-** del tema **“Diagnóstico de los factores que influyen en el clima organizacional de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas.”** Elaborado por **Thelma Lisset Guerra Lemus**, de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicha Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



Dr. Luis Roberto García Leiva

Revisor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 136.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Guerra Lemus Thelma Lisset** con número de carné 0909065, aprobó con **78 puntos** el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, el día cinco de noviembre del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los tres días del mes de febrero del año dos mil quince.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General

Claudia Pineda
cc. Archivo.

Dedicatoria

A DIOS

Por ser mi guía, por haber bendecido cada uno de los momentos de mi vida, especialmente los más difíciles; por darme mucha fortaleza y confianza y no desistir en lograr esta meta.

A MIS PADRES Y HERMANO

Por su apoyo incondicional, por estar a mi lado siempre y hacerme sentir valiosa e importante; muchas gracias por todo.

A MI ESPOSO E HIJO

Por ser las dos personas que me apoyaron a lo largo de éstos cinco años, gracias por su paciencia y amor para que finalmente pudiera cumplir este maravilloso sueño.

A MIS AMIGAS:

“Como muestra que mientras tengamos vida nada ni nadie son un obstáculo para limitarse en alcanzar todo aquello que queremos”. Lo logramos, muchos éxitos vendrán estoy segura, se les quiere mucho.

A MI ASESORA DE TESIS

Licda. Olga Camey de Noack, por su paciencia, entrega, responsabilidad y profesionalismo, Dios la bendiga.

Tabla de Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1. Marco Conceptual	1
1.1 Antecedentes de la empresa	1
1.1.2 Misión	1
1.1.3 Visión	1
1.1.4 Valores	2
1.1.5 Estructura Orgánica del Ministerio de Finanzas Públicas	2
1.1.6 Normativa del Ministerio de Finanzas Públicas	6
1.1.7 Organigrama	
1.2 Análisis FODA	7
1.3 Descripción del problema	9
1.4 Justificación	10
1.5 Pregunta de investigación	11
1.6 Objetivos	11
1.6.1 Objetivo general	11
1.6.2 Objetivos específicos	11
Capítulo 2	12
2. Marco Teórico	12
2.1 Concepto de Administración Pública	12
2.2 Importancia de los recursos humanos	12
2.3 Definición de comportamiento organizacional	13
2.4 Fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional	13
2.5 Definición de clima organizacional	13
2.6 Características del clima organizacional	14
2.7 Definición de diagnóstico organizacional	15
2.8 Ventajas y desventajas del diagnóstico organizacional	15
2.9 Satisfacción laboral y productividad	16
Capítulo 3	19
3. Marco Metodológico	19

3.1 Fase I. Trabajo de gabinete	19
3.1.1 Método científico	19
3.1.2 Tipo de investigación	19
3.1.3 Fuentes de información	19
3.1.4 Sujeto idóneo de investigación	20
3.1.5 Lugar de investigación	20
3.2 Fase II: Trabajo de campo	20
3.2.1 Método de recopilación de datos de campo	20
3.3 Fase III: Trabajo de gabinete	21
3.3.1 Población y Muestra	21
3.3.2 Tabulación de datos de campo	21
3.3.3 Elaboración de tablas y gráficas	21
3.3.4 Análisis y elaboración de informe final para la toma de decisiones	21
3.4 Importancia de medir el clima organizacional	21
3.5 La evaluación del clima organizacional	22
3.6 Intervención para el mejoramiento del clima organizacional	23
3.7 Materiales y métodos	23
3.8 Instrumento de Investigación	23
Capítulo 4	24
4. Marco Operativo	24
Capítulo 5	45
5. Análisis de resultados	45
Capítulo 6	46
6. Propuesta	46
6.1 Plan de mejora para el logro de la satisfacción laboral	47
6.1.1 Objetivo general	47
Dimensión: Trabajo en equipo.	47
Propuesta:	48
Dimensión: Comunicación.	48
Propuesta:	49

Dimensión:	Igualdad.	49
Propuesta:		49
Dimensión:	Ambiente de trabajo.	50
Propuesta:		50
Dimensión:	Liderazgo.	51
Propuesta:		51
Dimensión:	Motivación.	51
Propuesta:		52
Conclusiones		53
Referencias bibliográficas		54
Anexos		

Lista de Ilustraciones

Ilustración No. 1	7
Ilustración 1: Organigrama del Ministerio de Finanzas Públicas.	7
Ilustración No. 2	24
Gráfica 1: Integración y colaboración entre colaboradores.	24
Ilustración No. 3	25
Gráfica 2: Seguimiento a los objetivos de la Dirección de Recursos Humanos.	25
Ilustración No. 4	26
Gráfica 3: El trabajo reto o tarea más.	26
Ilustración No. 5	27
Gráfica 4: Orientada a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.	27
Ilustración No. 6	28
Gráfica 5: Conocimiento de las metas establecidas por la Dirección de Recursos Humanos.	28
Ilustración No. 7	29
Gráfica 6: Información periódica sobre avances de metas y logros de objetivos al personal.	29
Ilustración No. 8	30
Gráfica 7: Filosofía y objetivos de la Institución.	30
Ilustración No. 9	31
Gráfica 8: Ambiente de confianza.	31
Ilustración No. 10	32
Gráfica 9: Iniciativas y sugerencias personales.	32
Ilustración No. 11	33
Gráfica 10: Decisiones importantes.	33
Ilustración No. 12	34
Gráfica 11: Satisfacción de las necesidades básicas en el trabajo.	34
Ilustración No. 13	35
Gráfica 12: Las herramientas de trabajo son las adecuadas.	35
Ilustración No. 14	36
Gráfica 13: Promueve mi jefe inmediato actitudes positivas.	36
Ilustración No. 15	37

Gráfica 14: Jefe inmediato orientado a resultados obtenidos.	37
Ilustración No. 16	38
Gráfica 15: Jefe inmediato fortalece la confianza en el equipo de trabajo.	38
Ilustración No. 17	39
Gráfica 16: Jefe inmediato exige mucho de los colaboradores.	39
Ilustración No. 18	40
Gráfica 17: Capacitación adecuada.	40
Ilustración No. 19	41
Gráfica 18: Alcanzar los objetivos trae como resultado actitudes positivas.	41
Ilustración No. 20	42
Gráfica 19: Reconocimiento por parte de la Dirección de Recursos Humanos.	42
Ilustración No. 21	43
Gráfica 20: Acostumbran los compañeros a hablar positivamente de las acciones realizadas por la Dirección de Recursos Humanos.	43
Ilustración No. 22	44
Gráfica 21: Identificación con la Institución.	44

Lista de Cuadros

Cuadro No. 1	2
Cuadro 1: Valores institucionales y personales.	2
Cuadro No. 2	8
Cuadro 2: Análisis FODA del Departamento de Recursos Humanos del M.F.P.	8
Cuadro No. 3	48
Cuadro 3: Plan de mejoras - Trabajo en equipo.	48
Cuadro No. 4	49
Cuadro 4: Plan de mejoras – Comunicación.	49
Cuadro No. 5	50
Cuadro 5: Plan de mejoras – Igualdad.	50
Cuadro No. 6	50
Cuadro 6: Plan de mejoras – Ambiente de trabajo.	50
Cuadro No. 7	51
Cuadro 7: Plan de mejoras - Liderazgo.	51
Cuadro No. 8	52
Cuadro 8: Plan de mejoras - Motivación.	52

Resumen

El siguiente estudio presenta los resultados del diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas.

El objetivo principal del presente estudio es el proponer un programa detallado de dimensiones en un clima organizacional previamente evaluado, de manera que estas dimensiones afecten de forma positiva en los resultados del clima organizacional en una medición posterior en la misma Dirección.

Para el efecto, se realizó la medición del clima organizacional en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas, la cual cuenta con una población total de 110 personas, aplicándose el instrumento de la evaluación del clima organizacional a un 20%, el cual equivale a 22 colaboradores

Después de obtener los resultados, los mismos fueron analizados en siete dimensiones. El análisis de los resultados que la evaluación presentó, evidenció cuales de las siete dimensiones evaluadas necesitaban atención inmediata. De acuerdo a dichos resultados, se elaboró la propuesta para la mejora del clima organizacional.

La propuesta que se incluye en los resultados de este estudio está estructurada en las siete dimensiones (Trabajo en equipo, comunicación, igualdad, ambiente de trabajo, liderazgo y motivación).

En conclusión pudo determinarse que el clima organizacional de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas, es evaluado de forma positiva por los colaboradores de la misma, aunque hay dimensiones del clima organizacional mejor evaluadas que otras.

Se recomienda la aplicación de las intervenciones indicadas en la propuesta presentada como resultado final de este estudio, así como la evaluación del clima organizacional nuevamente en un período de tiempo prudencial.

Introducción

La importancia de destacar el objetivo fundamental de esta investigación es profundizar en el conocimiento de la influencia que el clima organizacional tiene en la satisfacción laboral de los trabajadores.

Clima organizacional y satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que, en consecuencia, afectan su desempeño. Las investigaciones en el contexto organizacional han reconocido tradicionalmente la importante influencia del clima laboral sobre una gran variedad de procesos y resultados en las personas y las organizaciones dentro de estos aspectos destacan: la motivación, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la participación, el compromiso, el logro de metas, la satisfacción y el desempeño laboral.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento; hacer un estudio sobre clima organizacional, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los colaboradores, como en la estructura organizacional en uno o más subsistemas que conforman una organización. Un reconocimiento del clima organizacional permite ciertos procesos o intervenciones certeras tanto a nivel de diseño, o rediseño, de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales y de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, procesos productivos, etc.; por ello se han realizado múltiples estudios sobre este tema, y coinciden con el mismo resultado, éstos determinan que un colaborador que se encuentra emocionalmente estable dentro de la Institución en donde labora, presentará niveles de productividad mejores y superiores a aquel que se encuentra en un ambiente de trabajo hostil e inseguro.

Capítulo 1

1. Marco Conceptual

1.1 Antecedentes de la empresa

El proceso por medio del cual se instituyeron las finanzas públicas y los antecedentes de este importante y estratégico sector de la administración estatal se remonta a la época colonial de Guatemala, período en el que recibía el nombre de “Diputación Provincial”, entidad encargada de la recaudación y administración del erario público, con cuya denominación continuó hasta 1825.

El 7 de octubre del año 1825, cuatro años después de la Independencia Patria, se crea la Dirección General de Hacienda, Dependencia del Despacho de Guerra y Hacienda. Esta fecha ha marcado la historia para el Ministerio de Finanzas Públicas, inclusive se ha tomado esta fecha para celebrar el Día del Financista. Dos años después del surgimiento de la Dirección General de Hacienda, se le cambió su denominación social a Secretaría de Hacienda y Crédito. En el año de 1945, época contemporánea, se eleva a la categoría de Ministerio de Hacienda y Crédito Público. El Congreso de la República, en diciembre de 1971, consciente de las múltiples funciones y atribuciones que tenía la hacienda pública del Estado, consideró oportuno generar una separación de dichas funciones y atribuciones con la finalidad de generar un incremento en los ingresos, y cambiar como primer paso la denominación social del Ministerio de Hacienda y Crédito Público a Ministerio de Finanzas Públicas, que dentro de sus atribuciones, está formular la política fiscal y financiera de corto, mediano y largo plazo con base en la política económica y social del Gobierno.

De esta manera, el Ministerio de Finanzas Públicas fue legalmente constituido a través del Decreto 106-71 del Congreso de la República de Guatemala, institución pública que actualmente reúne un total de 1,146 colaboradores que integran la familia financista.

1.1.2 Misión

“Administrar los recursos financieros y patrimoniales del Estado, de manera eficaz, equitativa y transparente para alcanzar el bien común.”

1.1.3 Visión

“Ser ejemplo de administración y gestión pública cuyos resultados produzcan un impacto positivo en el desarrollo de Guatemala”.

1.1.4 Valores

El Cuadro 1 presenta a continuación, los valores del Ministerio de Finanzas Públicas:

Cuadro No. 1

Cuadro 1: Valores institucionales y personales.

<i>Institucionales</i>	<i>Personales</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Actitud de Servicio</i>• <i>Excelencia</i>• <i>Profesionalismo</i>• <i>Solidaridad</i>• <i>Transparencia</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Respeto</i>• <i>Honradez</i>• <i>Lealtad</i>• <i>Responsabilidad</i>• <i>Disposición al Cambio</i>

Elaboración propia 2013.

El Cuadro 1 describe los valores del Ministerio de Finanzas Públicas, los que tienen dos categorías, una es el ámbito institucional y otra es el ámbito personal.

1.1.5 Estructura Orgánica del Ministerio de Finanzas Públicas

Despacho Ministerial

- *Despacho Ministeriales* la autoridad superior del Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN), está a cargo del ministro y los viceministros y tienen como función principal es la formulación y ejecución de la política fiscal del país.
- *Viceministerio del Área de Administración Financiera*: está a cargo de un viceministro que contribuye a diseñar la política fiscal y financiera del país con la autoridad superior, y proponer en coordinación con el Despacho Ministerial la política presupuestaria.
- *Viceministerio de Ingresos y Evaluación Fiscal*: está a cargo de un viceministro responsable de evaluar la ejecución del gasto público, la política fiscal y la capacidad de endeudamiento del Estado.
- *Viceministerio de Administración Interna y Desarrollo de Sistemas*: está a cargo de un viceministro responsable de coordinar acciones para el diseño, desarrollo e implementación del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) en las entidades públicas.

Asesorías Técnicas

- *Asesorías de Control, Comunicación y Coordinadora de Gestión;* apoyan al Despacho Ministerial en los ámbitos correspondientes a su especialidad.
- *Asesoría Específica:* apoya al Despacho Ministerial en la concepción, diseño y conducción de los programas que le sean asignados.
- *Asesoría Jurídica* es el órgano técnico consultor y asesor del MINFIN en materia legal.

Direcciones

- *Auditoría Interna:* dirección de control, verifica, evalúa y analiza permanentemente los registros y operaciones contables, y financieros que realizan las dependencias del Ministerio.
- *Comunicación Social:* responsable de generar e implementar estrategias y políticas de comunicación para informar permanentemente sobre las actividades que realiza el Ministerio a la población guatemalteca.
- *Coordinadora de Gestiones:* unidad del Ministerio de Finanzas Públicas, es responsable de registrar, ingresar, analizar, revisar, gestionar, resolver en el ámbito de su competencia, notificar, certificar y agilizar la resolución de todas solicitud, expediente y correspondencia ingresada al Despacho Ministerial, velando porque el proceso administrativo se desarrolle oportuna y eficazmente.

A continuación se presenta una breve descripción de las funciones y atribuciones que corresponden a cada uno de los vice ministerios que conforman el Despacho Ministerial:

Viceministerio de Administración Financiera

Este Viceministerio tiene a su cargo las siguientes direcciones:

- *Dirección de Contabilidad del Estado:* realiza el registro consolidado de la ejecución presupuestaria, y administra el Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental.
- *Dirección Técnica del Presupuesto (DTP):* rectora del Sistema Presupuestario del sector público; norma, dirige y coordina el proceso presupuestario.
- *Tesorería Nacional:* programa y reprograma en forma periódica la ejecución financiera del presupuesto del Estado y actúa como rectora del sistema de tesorería.

- *Dirección de Crédito Público*: rectora del Sistema de Crédito Público; asegura la eficiente programación, utilización y control de los medios de financiamiento internos y externos.

Viceministerio de Administración Interna y Desarrollo de Sistemas

El Viceministerio de Administración Interna y Desarrollo de Sistemas tiene a su cargo:

Dirección de Tecnologías de la Información: establece normas, estándares, políticas y metodologías relacionadas con redes, sistemas operativos, equipos, bases de datos, desarrollo de sistemas y comunicaciones informáticas para el MINFIN.

- *Dirección Financiera*: planifica, coordina, registra y controla la ejecución presupuestaria del Ministerio de Finanzas Públicas.
- *Dirección de Recursos Humanos*: formula e implementa políticas y estrategias para el desarrollo y administración del recurso humano que labora en el MINFIN.
- *Dirección de Servicios Administrativos*: agiliza la resolución de toda solicitud, expediente y correspondencia que ingresa al Ministerio y vela por la efectiva operación y mantenimiento de los servicios e infraestructura.
- *Taller Nacional de Grabados en Acero*: diseña e imprime material para las instituciones responsables de la recaudación tributaria del Estado y todo lo relativo a la industria gráfica para el Ministerio y otras entidades de gobierno.
- *Dirección de Asistencia a la Administración Financiera Municipal*: brinda asistencia y asesoría técnica a las municipalidades, mancomunidades de municipalidades, dependencias y empresas municipales del país en lo relativo al Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).

Viceministerio de Ingresos y Evaluación Fiscal

Este Viceministerio tiene a su cargo las siguientes direcciones:

Dirección de Análisis Financiero: formula, evalúa y da seguimiento a la política fiscal, concentra y provee información de índole fiscal, mediante análisis económicos y fiscales.

- *Dirección Normativa de Contrataciones y Adquisiciones del Estado*: facilita los procesos de contrataciones y adquisiciones del sector público.
- *Dirección de Bienes del Estado*: mantiene un registro consolidado, moderno, seguro y eficiente del patrimonio del Estado.

- *Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles:* administra el impuesto Único Sobre Inmuebles de las municipalidades que no han absorbido dicho impuesto, así como el de Herencias, Legados y Donaciones.
- *Dirección de Evaluación Fiscal:* contribuye al fortalecimiento de los procesos de evaluación fiscal y de proyectos, a través de la implementación de acciones que promuevan la calidad, eficacia y eficiencia de la gestión pública financiera.
- *Dirección de Fideicomisos:* gestiona la constitución, operación, extinción y liquidación de los fideicomisos establecidos con recursos del Estado; así como fondos y otros instrumentos financieros para la ejecución de los programas del Gobierno Central, regulando, registrando y controlando su operación.

Funciones del Ministerio de Finanzas Públicas

A continuación se describen las funciones del Ministerio de Finanzas Públicas según la Ley del Ejecutivo, Decreto 114-97 del Congreso de la República:

1. Formular la política fiscal y financiera del corto, mediano y largo plazo en función de la política económica y social del Gobierno.
2. Proponer al Organismo Ejecutivo la Política Presupuestaria y las normas para su ejecución.
3. Dirigir, coordinar y consolidar el proyecto del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado.
4. Proponer a la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) normas para desconcentrar la recaudación de impuestos.
5. Coordinar con la SAT la programación de ingresos derivados de la recaudación tributaria.
6. Transferir los recursos asignados en el presupuesto a los organismos y entidades del Estado.
7. Evaluar la ejecución presupuestaria del Estado cada cuatrimestre, y proponer a la Presidencia de la República medidas correctivas que en el ámbito de su competencia sean necesarias.
8. Definir la política para seleccionar proyectos y programas de inversión social, los cuales serán realizados con fondos propios, préstamos y cooperación externa.

9. Fijar normas y procedimientos operativos relacionados con el sistema de contrataciones y adquisiciones del Estado de acuerdo con la Ley.

1.1.6 Normativa del Ministerio de Finanzas Públicas

A continuación se enumera la normativa de mayor importancia en materia financiera que rige al Ministerio de Finanzas Públicas:

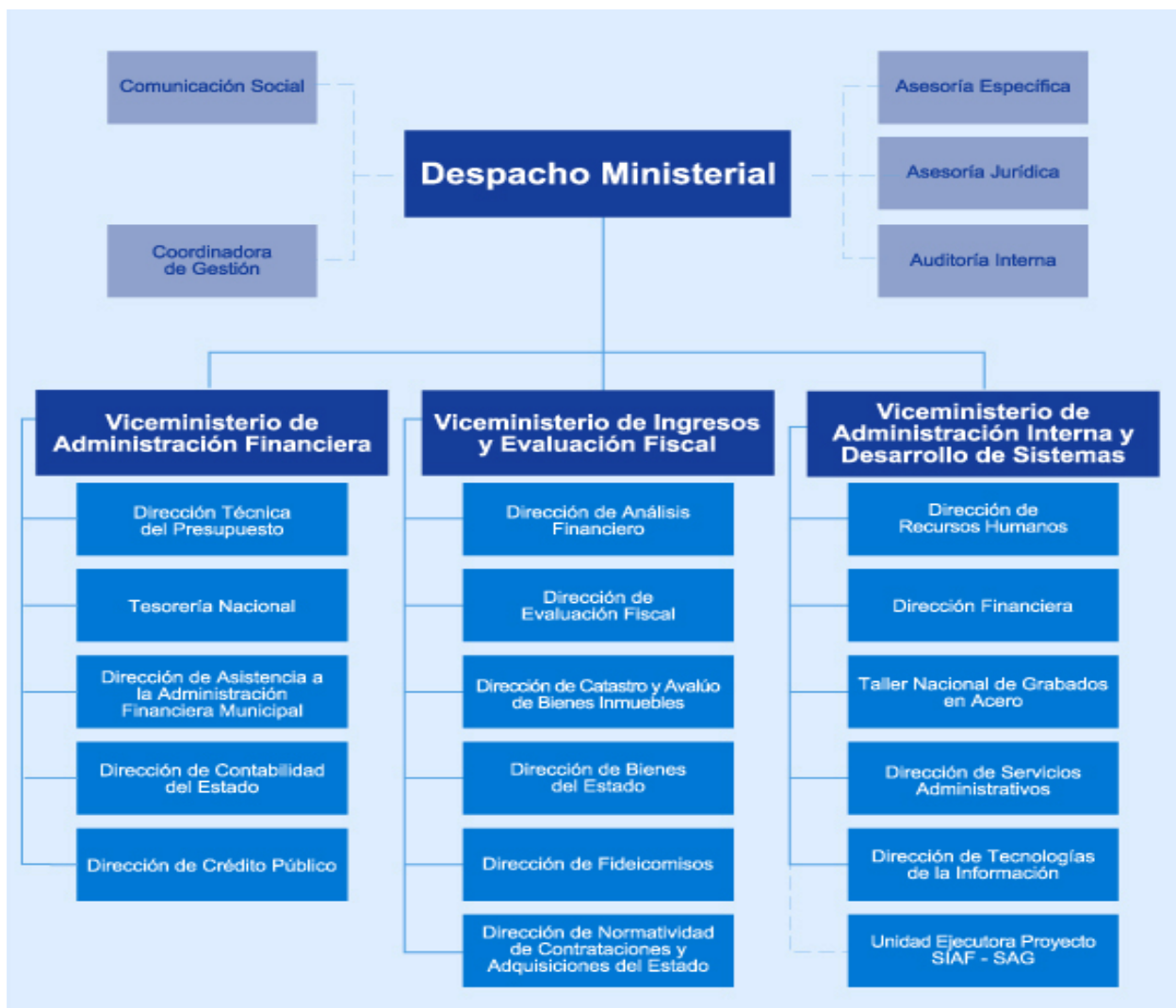
- Acuerdo Gubernativo No. 135 Reformas al Acuerdo Gubernativo No. 394-2008 del 23 de diciembre de 2008, Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas.
- Acuerdo Gubernativo No. 394-2008, Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas.

1.1.7 Organigrama

La estructura orgánica del Ministerio de Finanzas Públicas se presenta a continuación de manera general en la Ilustración No. 1.

Ilustración No. 1

Ilustración 1: Organigrama del Ministerio de Finanzas Públicas.



Fuente: Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas, Acuerdo Gubernativo 394-2008 y sus Reformas contenidas en el Acuerdo Gubernativo No. 135-2012.

1.2 Análisis FODA

El Cuadro 2 muestra el análisis interno y externo de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas.

Cuadro No. 2

Cuadro 2: Análisis FODA del Departamento de Recursos Humanos del M.F.P.

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Organización del Viceministerio e Administración Interna y Desarrollo de Sistemas. • Centro de Capacitación cuenta con una infraestructura física y tecnológica adecuada. • Programas de Capacitación Laboral dirigidos al recurso humano del Ministerio. • Programas de Bienestar Laboral dirigidos al personal del Ministerio orientados a fortalecer el clima organizacional. • Recursos humanos: Personal calificado y especializado en el manejo de la cosa pública ámbito financiero y fiscal. • Liderazgo a nivel de Gobierno en materia de gestión de recursos humanos. • Recursos tecnológicos: Acceso a Intranet y correo electrónico. • Recursos financieros disponibles para ejecutar los programas de gestión del recurso humano. • Recursos materiales: disponibles por ser cartera que maneja finanzas del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales desactualizados de puestos, funciones, de la Dirección de Recursos Humanos inexistentes. • Carencia de procesos automatizados para la gestión de recursos humanos, lo que origina atrasos en trabajo rutinario y utilización de más personal del necesario. • Carencia de normas reglamentarias internas para la aplicación de procedimientos. • Existencia de fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados. • Inexistencia de estrategias de intervención para elevar el nivel de satisfacción laboral, • Existencia de actores que originan la insatisfacción o desmotivación y la falta de identificación con el MINFIN.
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas para la Suscripción de convenios de cooperación técnica y financiera con organismos y entidades nacionales e internacionales, especialmente en proyectos y programas técnicos administrativos, con el propósito 	<ul style="list-style-type: none"> • Metas de recaudación fiscal no alcanzadas, lo cual repercute en una política de austeridad del gasto. • Evasión fiscal de instituciones privadas y públicas.

fundamental de actualizar y modernizar la gestión en materia de recursos humanos.

- Marco legal que rige el MINFIN acorde a la modernización del Estado.
- Tecnología se aplica al manejo de gobierno electrónico en el ámbito fiscal y financiero del Estado.
- Sociedad cuenta con información precisa de su situación fiscal ante el Estado.
- Ciudadanía con posibilidad de uso de tecnología en el manejo de sus compromisos fiscales con el Estado.
- Procesos burocráticos en entidades afines que retrasan los procesos de la Dirección (Oficina Nacional del Servicio Civil ONSEC, Contraloría General de Cuentas, Procuraduría General de la Nación, Ministerio de Trabajo y Previsión Social).
- Ciudadanía con poca credibilidad sobre transparencia en el manejo financiero del Estado.
- Desastres naturales.
- Inseguridad ciudadana.

Elaboración propia 2013.

1.3 Descripción del problema

La problemática de los factores que influyen en un sano clima organizacional en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas y propuesta de mejoras para incrementar la productividad en sus trabajadores surge debido a que instituciones no se preocupan por conocer, los motivos de sus empleados para dar lo mejor de sí; ni investigar el clima laboral; ya que el comportamiento trae como consecuencia que se origine un ambiente que afectará tanto a ellos mismos, como los resultados que se esperan de la institución.

La mayor parte de la vida de cualquier persona se desarrolla en el trabajo, es de interés interrelacionar conceptos de calidad de vida, o calidad del empleo, factores inherentes al ambiente y al comportamiento laboral.

Estos elementos ejercen influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, por lo tanto el clima laboral determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción en la labor que desempeña. Los problemas que se describen a continuación establecen la necesidad de realizar el diagnóstico para conocer los factores del clima laboral de la Dirección de Recursos Humanos del MINFIN, además resolver los siguientes aspectos:

- Desactualización de manuales de perfiles de puestos y funciones de la Dirección de Recursos Humanos;

- Adolece de los elementos que integran la política para la gestión de los recursos humanos;
- Carencia de procesos automatizados para la gestión de recursos humanos, lo que origina atrasos en trabajo rutinario y utilización de más personal del necesario.
- Carencia de normas reglamentarias internas para la aplicación de procedimientos de la Dirección de Recursos Humanos.
- Inexistencia de estrategias de intervención para elevar el nivel de satisfacción laboral, minimizar los factores que originan la insatisfacción o desmotivación y la falta de identificación con el Ministerio de Finanzas Públicas.

1.4 Justificación

Las entidades del Estado como organizaciones públicas, son unidades sociales con objetivos, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes atribuciones de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad, para ello cuenta con directores cuyas funciones son las de planeación, dirección, ejecución, control y monitoreo de resultados. Dichas instituciones deben de ser administradas de manera efectiva, aprovechando al máximo todos los recursos con que cuentan para la entrega de los servicios y lograr la satisfacción de la población.

En el presente trabajo se revisaron las herramientas (manuales, procesos y procedimientos) e identificaron los factores que determinan el clima laboral de la Dirección de Recursos Humano del MINFIN, para el cumplimiento de la labor de sus colaboradores hacia una mejor productividad, entre éstos se tienen:

- Diagnóstico de los factores que determinan el clima laboral de los trabajadores;
- Manuales actualizados que determinen los perfiles puestos, funciones, políticas de la Dirección de Recursos Humanos inexistentes;
- Elementos de la política para gestión de los recursos humanos;
- Procesos automatizados y definidos para la gestión de recursos humanos;
- Normas reglamentarias internas para la aplicación de procedimientos de la Dirección de Recursos Humanos;
- Identificación de las fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados;

- Estrategias de intervención para elevar el nivel de satisfacción laboral, minimizar los factores que originan la insatisfacción o desmotivación y la falta de identificación con el Ministerio de Finanzas Públicas.

1.5 Pregunta de investigación

¿Cómo es el clima organizacional en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas y de acuerdo a éste cuáles podrían ser las recomendaciones para su mejoramiento y así poder incrementar la productividad del personal?

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Identificar los factores que determinan el clima organizacional en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas, proponiendo recomendaciones en beneficio de los trabajadores y de ésta institución pública para la mejora de su productividad.

1.6.2 Objetivos específicos

1. Definir sobre quien recae la responsabilidad de cada intervención propuesta.
2. Elevar la ponderación obtenida en las áreas que se calificó inferior a "totalmente de acuerdo" para la próxima evaluación de clima organizacional.
3. Medir el nivel de satisfacción del personal en la Dirección de Recursos Humanos del M.F.P.
4. Identificar fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados.
5. Proponer estrategias de intervención para elevar el nivel de satisfacción laboral, minimizar los factores que originan la insatisfacción o desmotivación y la falta de identificación con el M.F.P.

Capítulo 2

2. Marco Teórico

2.1 Concepto de Administración Pública

Para definir la administración pública, existen diferentes opiniones de autores, entre los que se tienen:

Villegas Basavilbaso, define a la administración pública así: *“La administración es una de las actividades del Estado que tiene por objeto la satisfacción directa e inmediata de las necesidades colectivas por medio de actos concretos dentro del orden jurídico y de acuerdo con los fines de la Ley”*.

Según Guillermo Cabanellas, la administración pública *“es el poder ejecutivo en acción, con la finalidad de cumplir y hacer cumplir cuanto interesa a la sociedad en las actividades y servicios públicos”*.

“Por su función, la Administración Pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata” (Diez, Manuel María, ob. cit., p. 20.)

2.2 Importancia de los recursos humanos

Actualmente las organizaciones tienen grandes retos que cumplir debido a los cambios del ambiente externo donde ellas operan. Las instituciones que permanecen estáticas ante su entorno cambiante, no podrán cumplir sus objetivos, Tito (2003) menciona *“La necesidad de administrar bien los recursos de la empresa se convierte en una realidad tangible. No obstante existe un recurso dentro de la organización que es imprescindible para que los demás operen. Estos recursos son los humanos.*

Según Calzadilla en su artículo aprendizaje colaborativo y tecnologías de información y la comunicación *“los recursos humanos son elementos clave en cualquier proceso de cambio y en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones”*. De ahí surge el interés de evaluar a los trabajadores en sus lugares de trabajo, para garantizar el buen desempeño de ellos, Flores, 2003)

Hodgettsy Altman (2005) en su libro de Comportamiento en las Organizaciones, mencionan que: *las personas desempeñan un papel importante dentro de las organizaciones, por esta*

razón hoy en día hay una mayor atención en los recursos humanos de la organización. Las empresas e instituciones que enfocan sus esfuerzos para entender la conducta de sus empleados y que quieren ser más o mejor productiva necesitan de personal altamente calificado e identificado para lograr sus objetivos y sus metas.

Finalmente, podemos decir que las organizaciones públicas o privadas de hoy en día deben estar conscientes de la importancia de los recursos humanos. Tito (2003) dice que: *“una empresa con trabajadores comprometidos, que se reconocen por sus aportaciones, son valorados como personas y están motivadas; éstos se pondrán la camiseta de la organización operando con mayor productividad, la mayoría de veces superior al 100%.”*

2.3 Definición de comportamiento organizacional

Actualmente dentro de las empresas ha sido primordial el estudio del comportamiento humano. Debido a que los recursos son un factor determinante para alcanzar los logros de la organización, Davis y Newstrom (1999) afirman que: *“el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones”*.

Según Hodgetts (2005), menciona que el comportamiento organizacional *“es una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano dentro del ambiente organizacional”*.

2.4 Fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional

Según Robbins, citado por García, (2002), *“el comportamiento organizacional es influido por cuatro principales fuerzas, las cuales son: personas, estructura, tecnología y entorno.”*

2.5 Definición de clima organizacional

El clima organizacional se define como: *“el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados las cuales suponen una fuerza que influye en la conducta del empleado”* según el autor Hall, (2004).

Cada institución es diferente una de la otra, el clima organizacional es: *“el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, que se reflejan en las relaciones interpersonales”*, Da Silva, (2002).

La segunda acepción del concepto de clima se refiere a su dimensión o sentido psicosocial. Dentro de este sentido encontramos diferentes definiciones de clima: “*Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual*”. (Forehand y Gilmer, 1965).

También Nicolás, S (2007), dice que es: “*El conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización*”.

Gilamar (1999) menciona que las variables que definen el concepto de clima organizacional son:

1. *Variables del ambiente físico.*
2. *Variables estructurales.*
3. *Variables del ambiente social.*
4. *Variables personales.*
5. *Variables propias del comportamiento organizacional.*

2.6 Características del clima organizacional

Existen una serie de características del clima organizacional que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional. Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- *El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.*
- *Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.*
- *El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.*
- *Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.*

- *Las diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma, a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.*
- *Los problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.*

Según Maish (2004), menciona que: *“los estudios de clima organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición. Dentro de las variables más estudiadas en el clima organizacional son: motivación, recompensas, propósito, comunicación, conflicto, estructura, liderazgo, satisfacción, capacitación, objetivos, cultura organizacional entre otros. Sin duda el estudio del clima laboral es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos de los recursos humanos de una organización.*

2.7 Definición de diagnóstico organizacional

Molina (2004) menciona que el diagnóstico organizacional *“es un proceso en que un determinado observador explicara las experiencias que tiene una organización y de su operar, para ello utiliza sus esquemas de distinción, que le permite destacar algo con respecto a un trasfondo”.*

2.8 Ventajas y desventajas del diagnóstico organizacional

A continuación se señalan algunas ventajas y desventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional dentro de una empresa.

Ventajas

- Realizar un diagnóstico organizacional estimula el trabajo en equipo.
- A través de este instrumento se puede encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo.
- Se genera un ambiente participativo.

Desventajas

- Algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional.

- Puede traer problemas entre los empleados.
- Un diagnóstico puede ser manipulado.

2.9 Satisfacción laboral y productividad

A continuación se describen algunos conceptos de autores sobre la satisfacción laboral y productividad:

“Concretamente la satisfacción laboral puede 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” según Torres, (2007).

“La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo-pasivo, destructivo-constructivo de acuerdo a su orientación”. (Flores, 2003).

También Arciniega (2002), comenta que *durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo. El término “ponerse la camiseta” puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de profundo análisis desde mediados de los años ochenta. La búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido, y será, una de las principales líneas de investigación. Desde la perspectiva empresarial, ésta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores tengan bien puesta la ‘camiseta’ y que den todo por su empresa”* (p.21).

Según Stephen P. Robbins (2002): *“los empleados insatisfechos pueden asumir cuatro actitudes que varían en cuanto a su grado de constructividad / destructividad y actividad / pasividad. Éstas se definen como siguen:*

- *Salida: Comportamiento dirigido a dejar la organización, incluye buscar un nuevo empleo además de la renuncia.*
- *Voz: Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones, incluye la sugerencia de mejoramiento, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.*
- *Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones, incluye hablar a favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración harán lo correcto.*
- *Negligencia: Permitir pasivamente que empeoren las condiciones, incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.*

Como se observa, los comportamientos de salida y negligencia están estrechamente relacionados con las variables productividad, ausentismo y rotación, pero al mismo tiempo coexisten con las actitudes constructivas –activa o pasiva- que de una forma u otra también inciden en dichas variables. La voz y la lealtad incrementan la tolerancia ante situaciones desagradables, lo cual favorece la continuación en los puestos de trabajo mientras esperan a que la situación mejore. Stephen P. Robbins (2000)

La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos es una relación que se ha establecido durante años. En las décadas de 1950 y 1960 se realizaron numerosos estudios en los que se trataba de establecer la relación entre la satisfacción y la productividad. Sin embargo, no se pudo encontrar una relación consistente. Posteriormente, en la década de 1990, se pudieron hacer algunas conclusiones a partir de la evidencia analizada, sin que éstas dejen de mantener aún cierto grado de ambigüedad. Stephen P. Robbins (2000).

El criterio de que “un trabajador feliz es un trabajador productivo” llevó a los directivos en las décadas desde los 30 hasta los 50 a garantizar mecanismos que estimularan y mantuvieran contentos a los trabajadores. Pero la evidencia real obtenida mediante una revisión cuidadosa de la investigación indica que aunque hay una relación positiva entre la satisfacción y productividad, las correlaciones son bajas. Sin embargo, existen variables moderadoras que pueden influir en esta interrelación productividad-satisfacción laboral y que tienen en cuenta

factores externos que ejercen influencia en la misma. Así “la productividad de un empleado en puestos a ritmo de máquina, por ejemplo, está mucho más fluida por la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción”. Stephen P. Robbins (2000)

Otra variable moderadora parece ser el tipo de puesto que ocupa el trabajador, ya que la correlación satisfacción laboral-productividad es más fuerte para los empleados que ocupan cargos de mayor categoría tales como directivos, especialistas y otros. Un aspecto a evaluar también es la relación causa efecto entre la satisfacción laboral y la productividad. Se han realizado estudios que plantean que es la productividad la que conduce a la satisfacción laboral y no a la inversa. Esta valoración se fundamenta en el hecho de que realizar un trabajo correcto, motiva intrínsecamente al trabajador, de lo que se deriva la satisfacción laboral. Ésta se debe incrementar adicionalmente mediante las recompensas materiales y morales que emanen de su buena labor. Stephen P. Robbins (2000)

Investigaciones más recientes apoyan la relación original satisfacción-productividad, ya que hallaron que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos. Como se observa esta conclusión se apoya más en las organizaciones que en los individuos, lo cual pudiera explicar por qué aún no se ha podido obtener apoyo a la tesis de que la satisfacción causa la productividad ya que las organizaciones se han basado más en los individuos, dejando a un lado las interacciones y complejidades del proceso de trabajo.

La satisfacción en el puesto de trabajo resulta de gran importancia ya que si los trabajadores están satisfechos puede incrementarse la productividad por la disminución del ausentismo y de la rotación, aspectos éstos que sí han sido demostrados que se encuentran interrelacionados con el grado de satisfacción del personal.

Por otra parte, los beneficios derivados de la misma impactan de manera positiva en la sociedad pues, como se señaló con anterioridad, esta satisfacción sale del marco laboral del empleado y abarca su entorno de vida. Del análisis de estas dimensiones y variables se puede concluir que la satisfacción laboral es sumamente importante, no sólo desde el punto de vista económico sino también de la responsabilidad social.

Capítulo 3

3. Marco Metodológico

El marco metodológico que se aplicó en el presente trabajo de Práctica Empresarial Dirigida para la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas, fue el siguiente:

3.1 Fase I. Trabajo de gabinete

La fase I comprende el diseño del marco metodológico, la cual se caracteriza por ser una etapa de gabinete. La fase I define los siguientes aspectos:

3.1.1 Método científico

El método que se aplicó en el presente trabajo de Práctica Empresarial, es el deductivo, el cual se caracteriza por resolver una situación general a situaciones particulares del fenómeno estudiado. En el caso de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas, se analizó la problemática de los factores que influyen en un sano clima organizacional y propuesta de mejoras para incrementar la productividad en sus trabajadores.

3.1.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se aplicó es de tipo cualitativo, éste explora las relaciones sociales y roles de los integrantes de la institución y describe la realidad de los sujetos de investigación, pone de manifiesto el comportamiento humano corporativo y las razones, del ¿qué? del ¿por qué? y el ¿cómo? Este tipo de investigación toma muestras pequeñas.

3.1.3 Fuentes de información

A continuación se presenta la clasificación de las fuentes de información:

- Fuente Primaria: La finalidad de este trabajo es la obtención de la fuente primaria de: los integrantes de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas, los colaboradores y profesionales expertos en el caso de estudio sobre clima organizacional.
- Fuente Secundaria: Las fuentes secundarias utilizadas en este caso de estudio fueron: documentos institucionales, página web de la institución, publicaciones, informes, libros de texto, entre otras.

3.1.4 Sujeto idóneo de investigación

A continuación se definen los sujetos idóneos para la recopilación de datos:

- Sujeto idóneo primario: Jefe de Bienestar Laboral, Dirección de Recursos Humanos del M.F.P.
- Sujeto idóneo secundario: Colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos del M.F.P. y expertos en el tema de: Clima organizacional.

3.1.5 Lugar de investigación

El lugar de la investigación es el Ministerio de Finanzas Públicas ubicado en la 8a. Avenida 20-65 Zona 1, Centro Cívico, Guatemala.

3.2 Fase II: Trabajo de campo

En la fase de campo se consideraron los siguientes aspectos durante el proceso de recopilación de datos:

- a. Capacitación de los responsables de aplicar el instrumento.
- b. Registrar en agenda reuniones de trabajo con los sujetos idóneos.
- c. Organizar la logística.
- d. Sistematizar el proceso.
- e. Registro de información.
- f. Ética en la recopilación.

3.2.1 Método de recopilación de datos de campo

El diseño del método de recopilación de datos en campo requirió de guías y formas para obtener la información, para ello se construirán:

- Guías para la recopilación de datos de campo (cuestionario estructurado)
- Guía de la entrevista estructurada para el encargado de la Dirección de Recursos Humanos del M.F.P.; quien para este caso será el Jefe de Bienestar Laboral, perteneciente a esta misma dirección.
- Guía para la entrevista para expertos.

3.3 Fase III: Trabajo de gabinete

El trabajo de gabinete de esta fase es determinante en el proceso ya que requiere de: ordenamiento, selección, vaciado y análisis de la información obtenida de cada uno de los instrumentos aplicados, para ello se considera las siguientes actividades:

3.3.1 Población y Muestra

El total de personas que trabajan en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas es de 110 y la muestra de personas fue de 22 entrevistados, que equivalen al 20 por ciento del total.

3.3.2 Tabulación de datos de campo

La tabulación de datos de campo estableció el protocolo de las visitas realizadas en el lugar, hojas de la información obtenida, fotografías y otros documentos que evidencien el trabajo realizado.

3.3.3 Elaboración de tablas y gráficas

La elaboración de tablas y gráficas en caso que aplique, las cuales deben de llenar las siguientes características:

- Sencillez y claridad
- Fuente o base
- Identificación de datos
- Relación de cuadro y texto
- Numeración de cuadros y gráficas

3.3.4 Análisis y elaboración de informe final para la toma de decisiones

Esta parte requirió de: discusión de resultados, conclusiones y propuesta.

3.4 Importancia de medir el clima organizacional

La importancia de medir el clima organizacional radica sobre toda en su relación con la productividad, satisfacción y motivación del personal.

Al trabajar con la medición del clima organizacional, se debe asegurar que las dimensiones que se incluyan en el instrumento estén acordes con las necesidades de la realidad institucional y con las características de los miembros que la integran, de esta manera, se pueda garantizar que éste se delimite de una manera precisa.

3.5 La evaluación del clima organizacional

La evaluación del clima organizacional se orienta a la identificación de aspectos internos de la organización de carácter formal e informal para analizar cómo éstos afectan el comportamiento de los empleados, a partir de sus percepciones y actitudes, además de la forma que influyen en su motivación laboral. (Méndez, 2006)

El instrumento de medida más utilizado en los estudios de evaluación del clima organizacional, es el cuestionario escrito y/o encuesta. Este tipo de instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción.

La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades. (García, 2009)

La encuesta de clima organizacional se utilizar para:

1. *Conocer y estar en mejor posibilidad de armonizar los aspectos internos de la organización.*
2. *Sensibilizar al personal de los cambios que se viven.*
3. *Crear un ambiente propicio para el desarrollo de una nueva cultura laboral que sustente el cambio*
4. *Lograr beneficio social, institucional y personal.*
5. *Crear equipos de trabajo flexibles.*
6. *Crear una organización que sea respetada por el público, debido al cumplimiento de su responsabilidad social.*

3.6 Intervención para el mejoramiento del clima organizacional

La medición del clima organizacional, tiene la finalidad de servir de base para emprender acciones de mejora continua que contribuyan de manera significativa en la garantía de la calidad y, en consecuencia el cumplimiento de la misión, visión y valores institucionales se vea favorecido.

La formulación de los planes de mejora debe ser una actividad participativa, de tal forma que se tome en cuenta las ideas del personal y sirva para generar un nivel de apropiación, compromiso e involucramiento en la ejecución de estos planes.

Esta actividad se divide en dos momentos: primero se analiza los resultados obtenidos identificando los problemas, priorizándolos y luego, señalando las causas que lo provocan. Segundo, se formula el plan de mejoramiento basado en el análisis realizado.

3.7 Materiales y métodos

Para la medición del clima organizacional en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas, se aplicó un cuestionario estructurado que fue adaptado a partir de las diferentes fuentes bibliográficas consultadas.

3.8 Instrumento de Investigación

El cuestionario consistió en 21 reactivos, agrupados en dimensiones o categorías (según corresponda) orientados a medir la variable clima organizacional, el cual se muestra en el Anexo 1 de esta práctica académica.

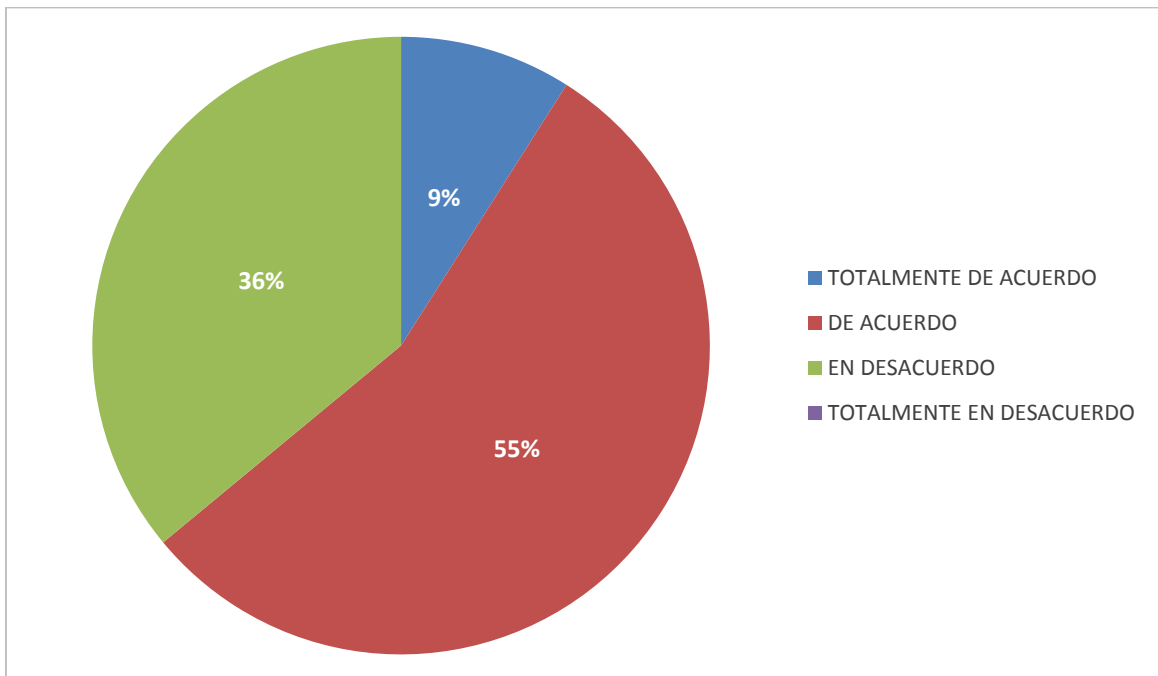
Capítulo 4

4. Marco Operativo

A continuación se presentan los resultados finales de la investigación realizada sobre los factores que determinan el clima organizacional en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas, proponiendo recomendaciones en beneficio de los trabajadores y de ésta institución pública para la mejora de su productividad.

Ilustración No. 2

Gráfica 1: Integración y colaboración entre colaboradores.

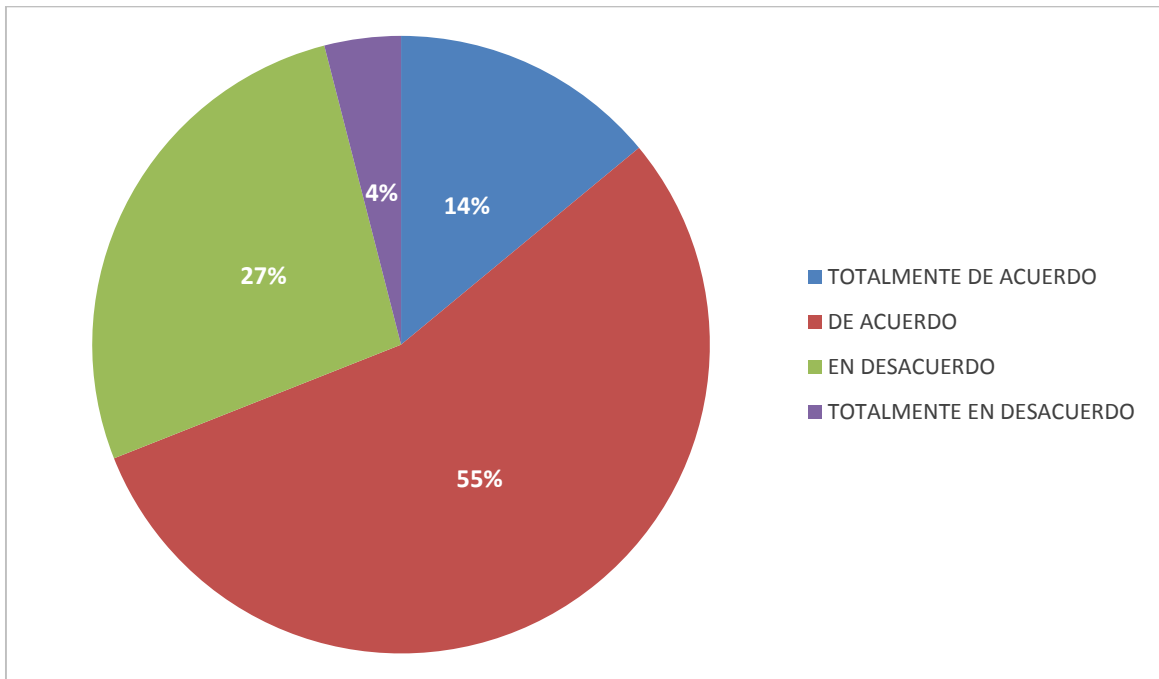


Elaboración propia, 2013.

La gráfica 1 muestra los resultados de parte de los entrevistados del 55% que está de acuerdo que existe cierta integración y cooperación en la Dirección entre colaboradores y el 36% manifestó estar en desacuerdo.

Ilustración No. 3

Gráfica 2: Seguimiento a los objetivos de la Dirección de Recursos Humanos.



Elaboración propia, 2013.

La gráfica 2 muestra lo siguiente:

El 14% están totalmente de acuerdo con el seguimiento a los objetivos

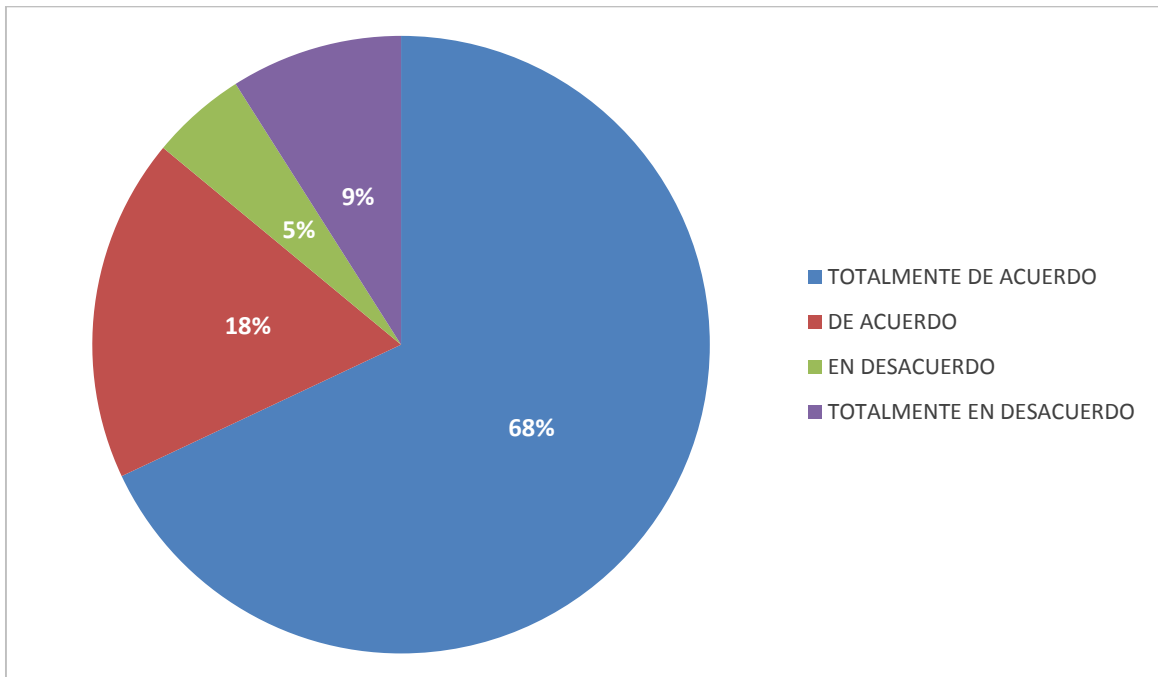
El 55% de los entrevistados están de acuerdo

El 27% están en desacuerdo y

El 4% en totalmente desacuerdo.

Ilustración No. 4

Gráfica 3: El trabajo reto o tarea más.



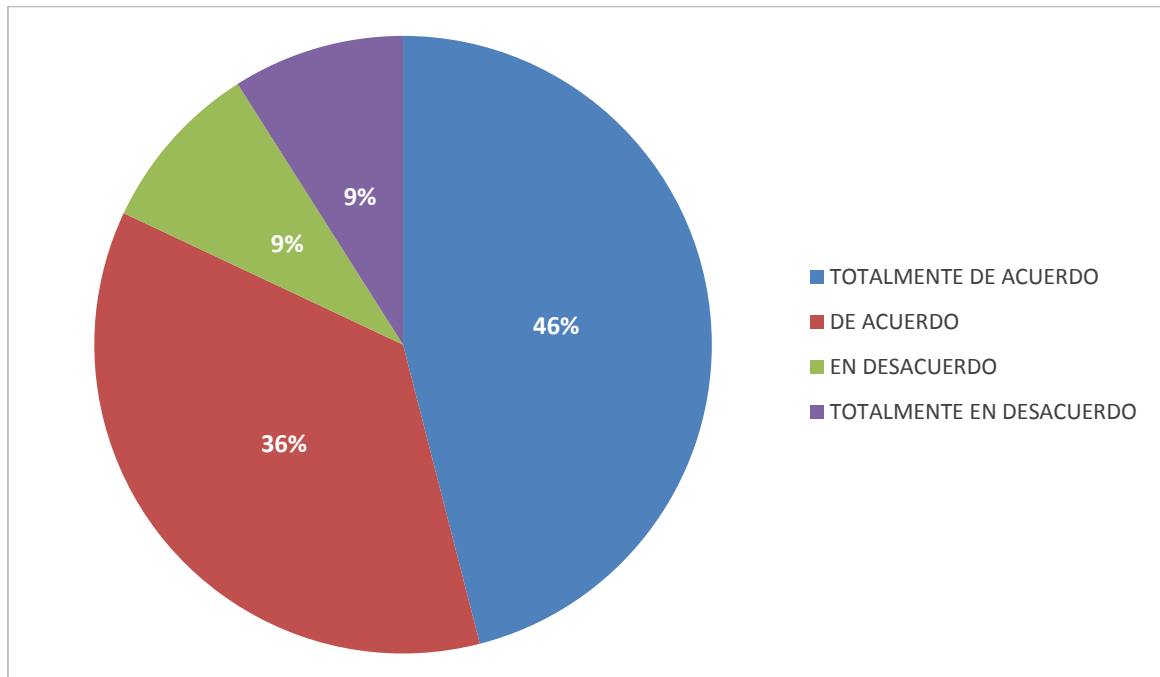
Elaboración propia, 2013.

La gráfica 3 observamos que:

- El 68% de los empleados entrevistados está totalmente de acuerdo en el que el trabajo que desempeñan en la Dirección de Recursos Humanos es un reto diario,
- El 18% está de acuerdo,
- El 5% en desacuerdo y por último
- El 9% está totalmente en desacuerdo que el trabajo es un reto diario, más bien lo ven como una tarea más.

Ilustración No. 5

Gráfica 4: Orientada a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.

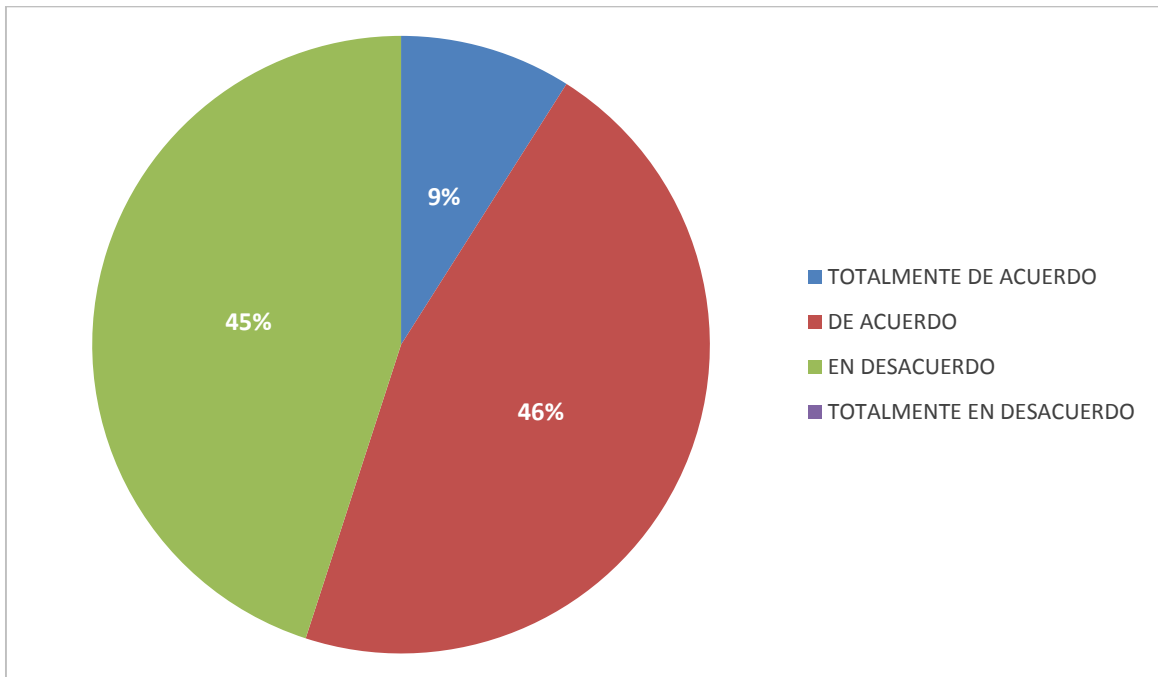


Elaboración propia, 2013.

La gráfica 4 muestra que el 46% de los empleados entrevistados están totalmente de acuerdo en que la Dirección de Recursos Humanos, se encuentra orientada a resultados obtenidos por el equipo de trabajo, mientras que un 36% está de acuerdo, el 9% está en desacuerdo y otro 9% totalmente en desacuerdo.

Ilustración No. 6

Gráfica 5: Conocimiento de las metas establecidas por la Dirección de Recursos Humanos.



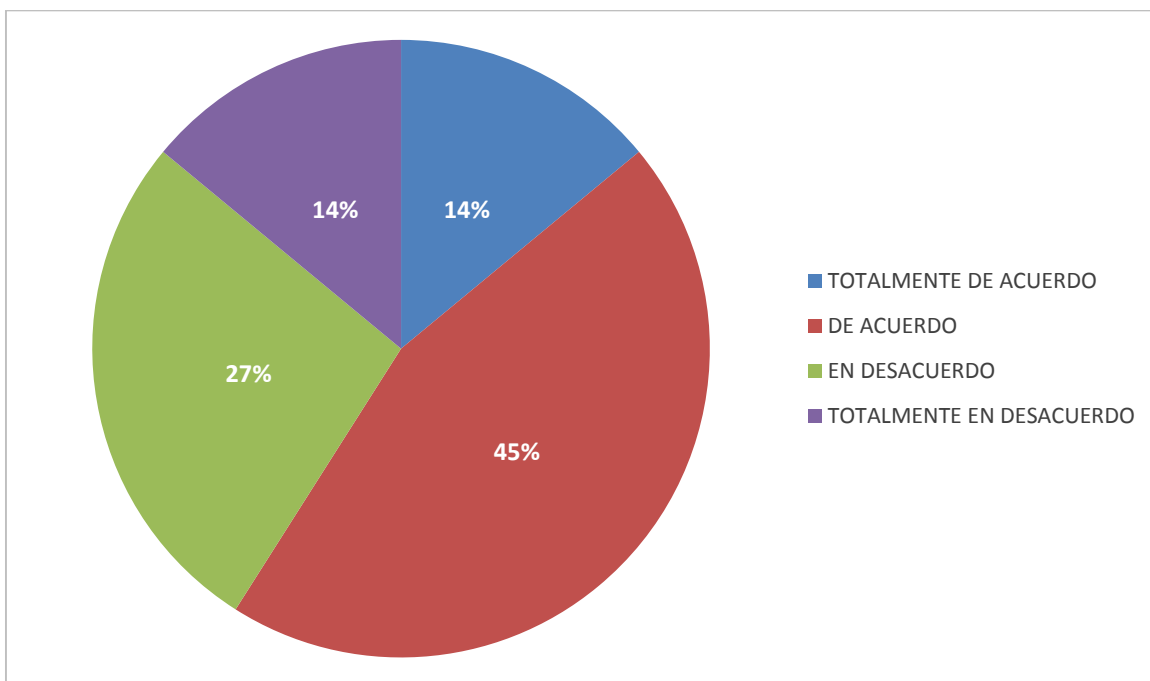
Elaboración propia, 2013.

La gráfica 5 nos indica lo siguiente:

- El 9% está totalmente de acuerdo en conocer las metas establecidas por la Dirección de Recursos Humanos,
- El 46% está de acuerdo y
- El 45% está en desacuerdo.

Ilustración No. 7

Gráfica 6: Información periódica sobre avances de metas y logros de objetivos al personal.

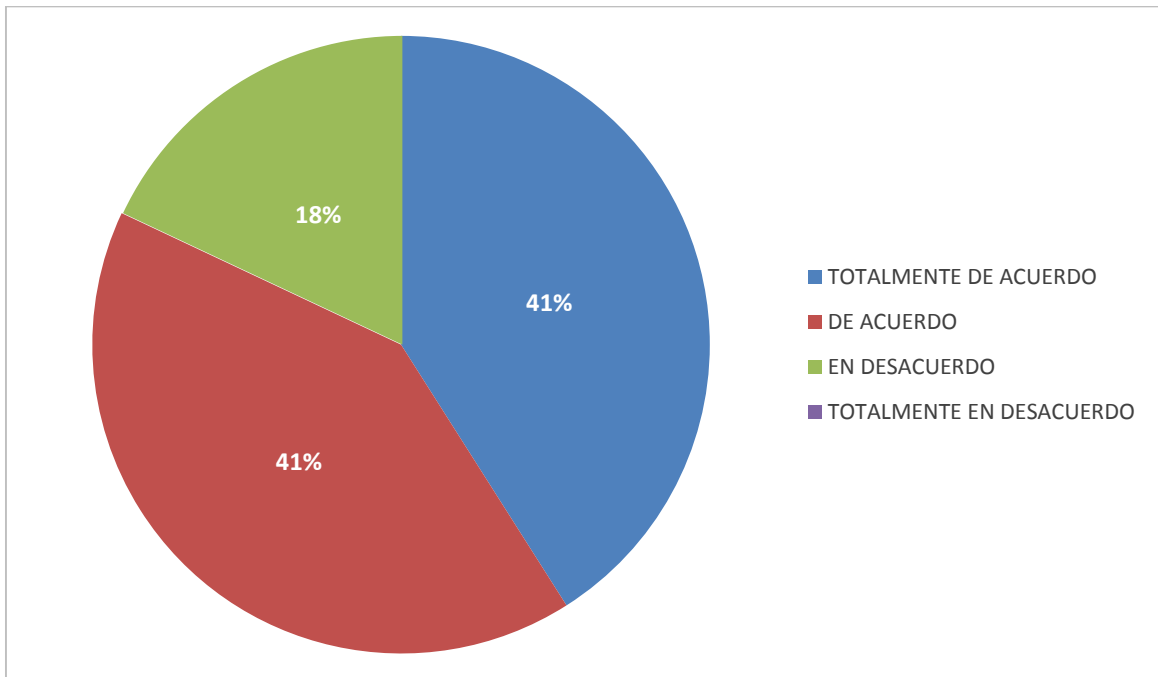


Elaboración propia, 2013.

En la gráfica 6 observamos que el 14% de los entrevistados están totalmente de acuerdo con que periódicamente son informados sobre los avances de metas y logros de objetivos en la Dirección de Recursos Humanos, un 45% de acuerdo; mientras que por otro lado el 27% está en desacuerdo, un 14% totalmente en desacuerdo.

Ilustración No. 8

Gráfica 7: Filosofía y objetivos de la Institución.

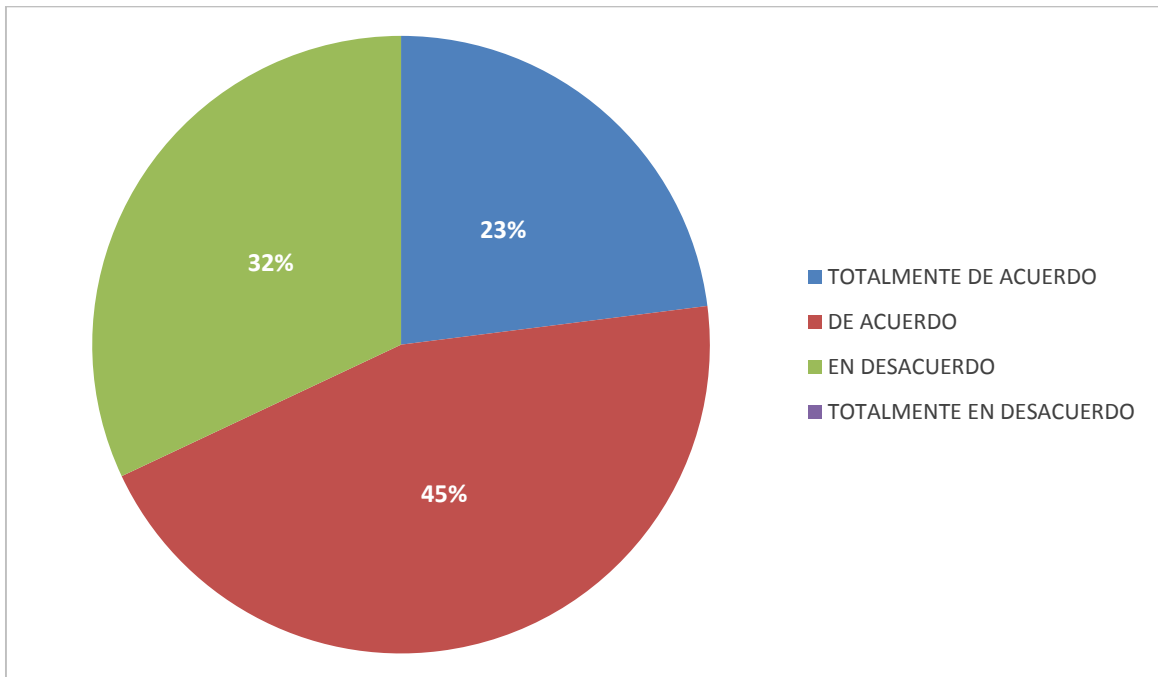


Elaboración propia, 2013.

La gráfica 7 muestra que el 41% de los colaboradores entrevistados están totalmente de acuerdo en que conocen la filosofía y objetivos de la Institución, el 41% de acuerdo y el 18% en desacuerdo.

Ilustración No. 9

Gráfica 8: Ambiente de confianza.



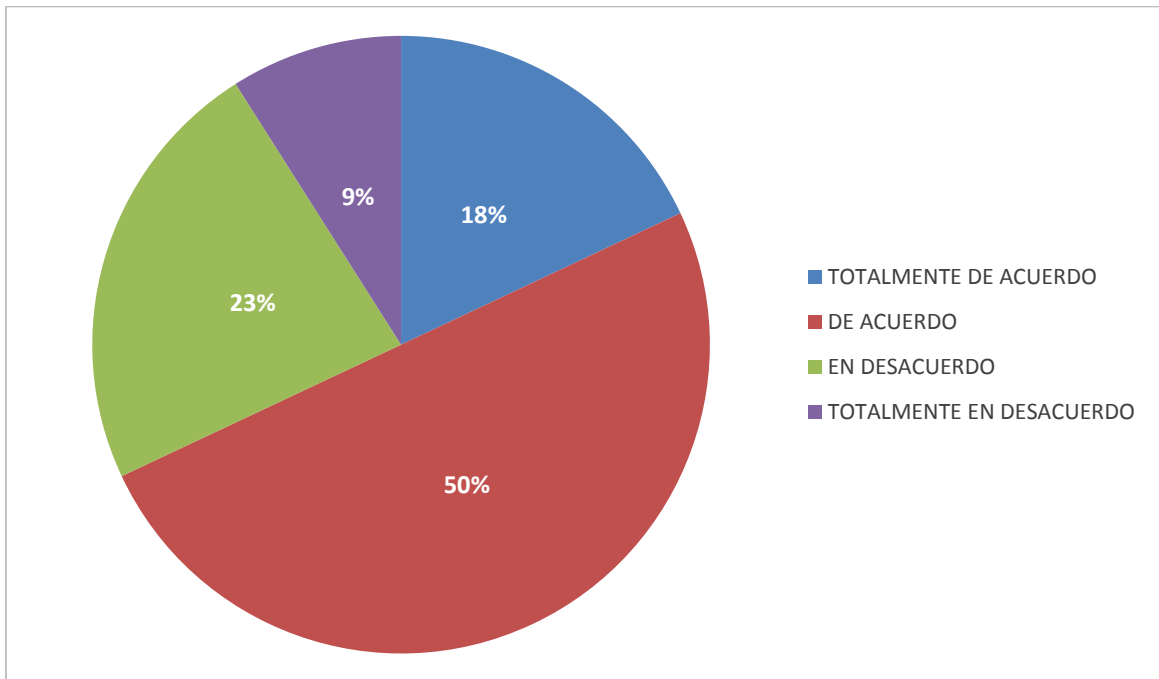
Elaboración propia, 2013.

La gráfica 8 muestra los siguientes resultados:

- El 23% está totalmente de acuerdo en que existe un ambiente de confianza entre compañeros en la Dirección de Recursos Humanos,
- El 45% está de acuerdo y por último
- El 32% en desacuerdo.

Ilustración No. 10

Gráfica 9: Iniciativas y sugerencias personales.

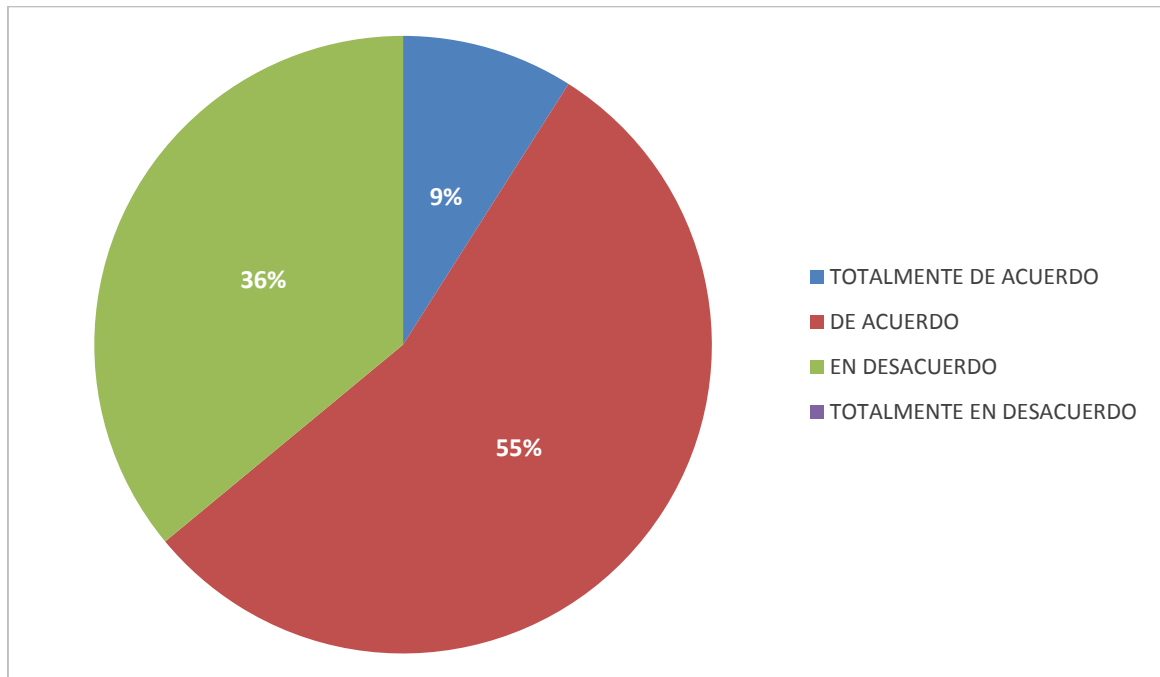


Elaboración propia, 2013.

La gráfica 9 nos muestra que el 18% de los colaboradores entrevistados está totalmente de acuerdo, en que son tomadas en cuenta sus iniciativas y sugerencias personales, el 50% está de acuerdo, un 23% en desacuerdo y el 9% totalmente en desacuerdo.

Ilustración No. 11

Gráfica 10: Decisiones importantes.

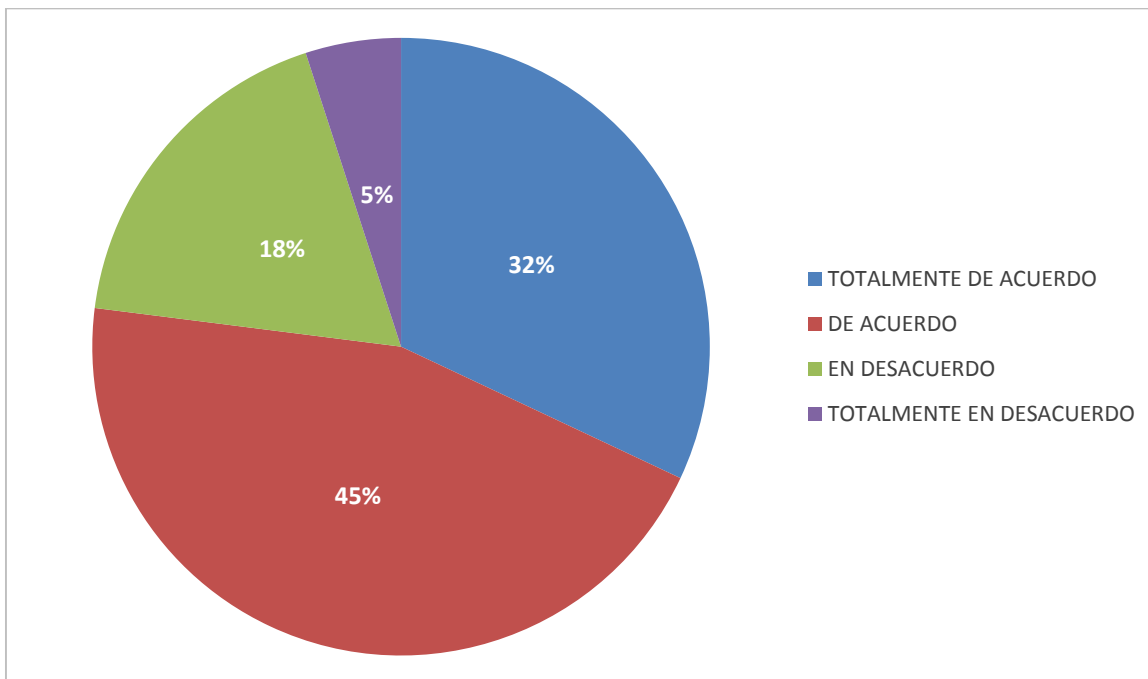


Elaboración propia, 2013.

La gráfica 10 nos muestra que el 9% de los colaboradores están totalmente de acuerdo que toman en cuenta su opinión en decisiones importantes, el 55% de acuerdo y un 36% en desacuerdo.

Ilustración No. 12

Gráfica 11: Satisfacción de las necesidades básicas en el trabajo.



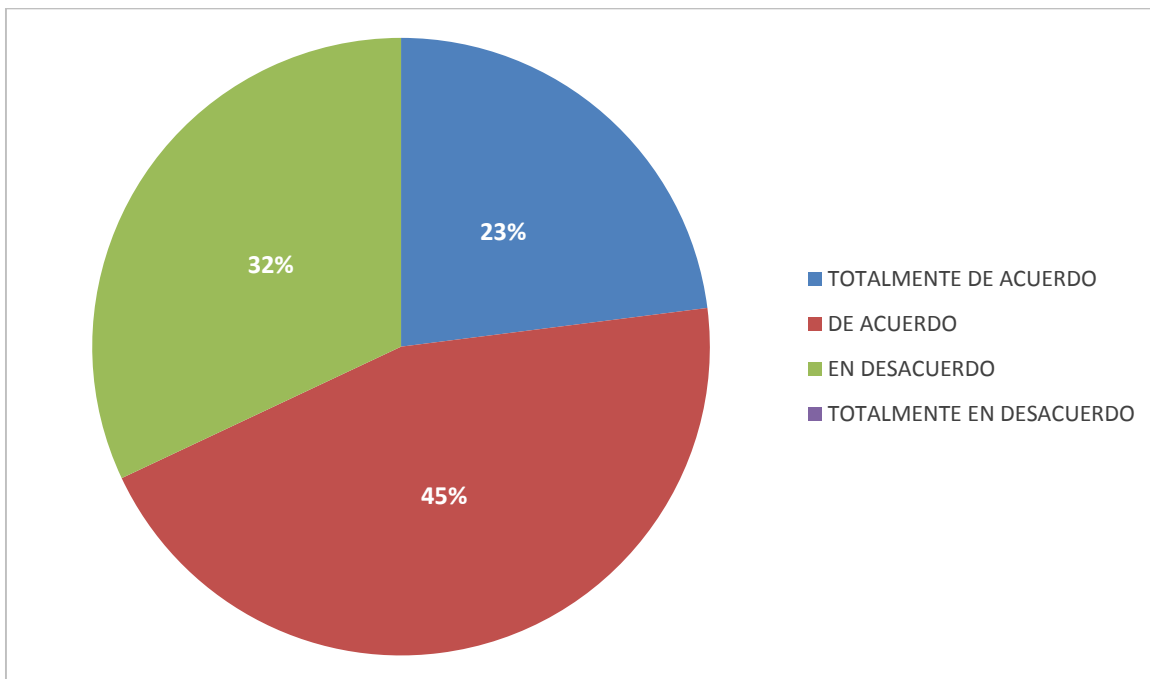
Elaboración propia, 2013.

Los resultados de la gráfica 11 muestran lo siguiente:

- El 32% está totalmente de acuerdo, con que satisfacen adecuadamente sus necesidades básicas en el trabajo,
- El 45% está de acuerdo,
- El 18% está en desacuerdo y por último
- El 5% está totalmente en desacuerdo.

Ilustración No. 13

Gráfica 12: Las herramientas de trabajo son las adecuadas.

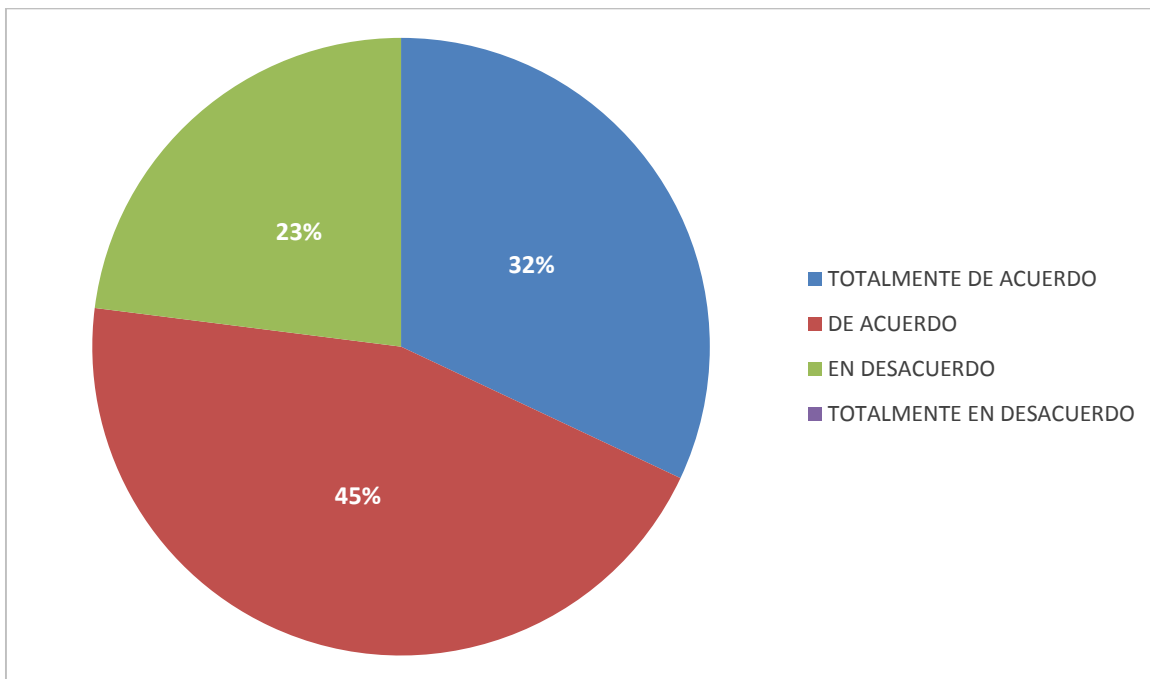


Elaboración propia, 2013.

Según la gráfica 12, el 23% de los colaboradores están totalmente de acuerdo en que las herramientas de trabajo utilizadas en la Dirección de Recursos Humanos son las adecuadas, un 45% de acuerdo, el 32% en desacuerdo que las herramientas no son precisamente las adecuadas para desempeñar su trabajo.

Ilustración No. 14

Gráfica 13: Promueve mi jefe inmediato actitudes positivas.

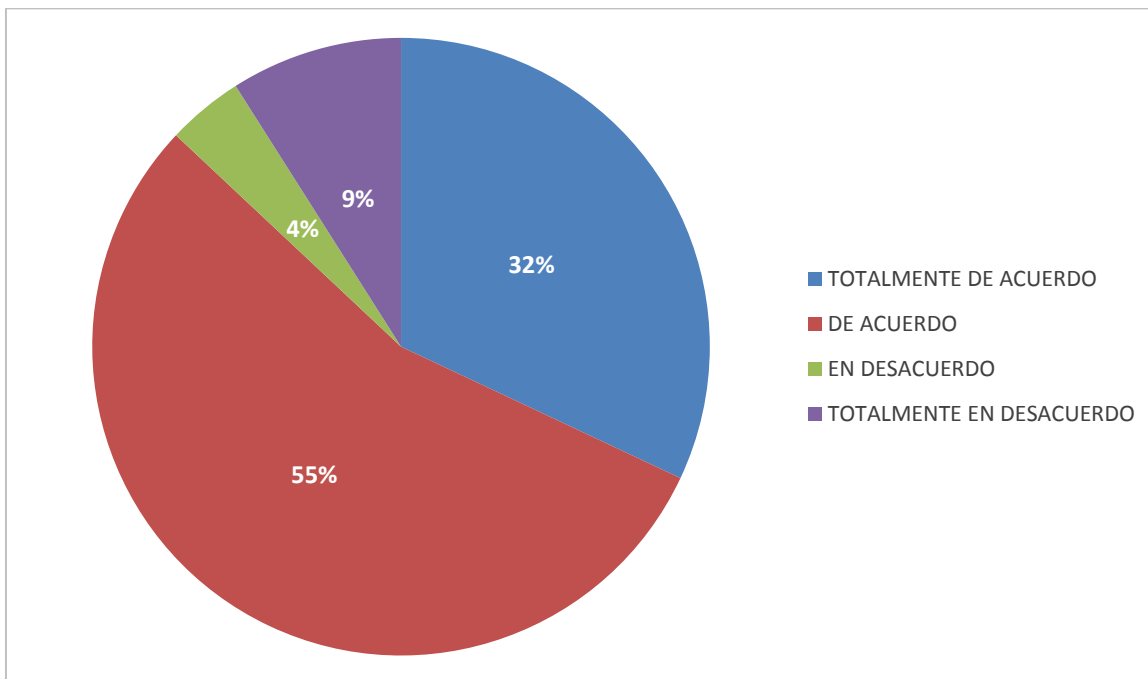


Elaboración propia, 2013.

La gráfica 13 muestra que el 32% de los colaboradores entrevistados están totalmente de acuerdo en que su jefe inmediato promueve actitudes positivas en el trabajo, el 45% está de acuerdo y el 23% indica que está en desacuerdo.

Ilustración No. 15

Gráfica 14: Jefe inmediato orientado a resultados obtenidos.



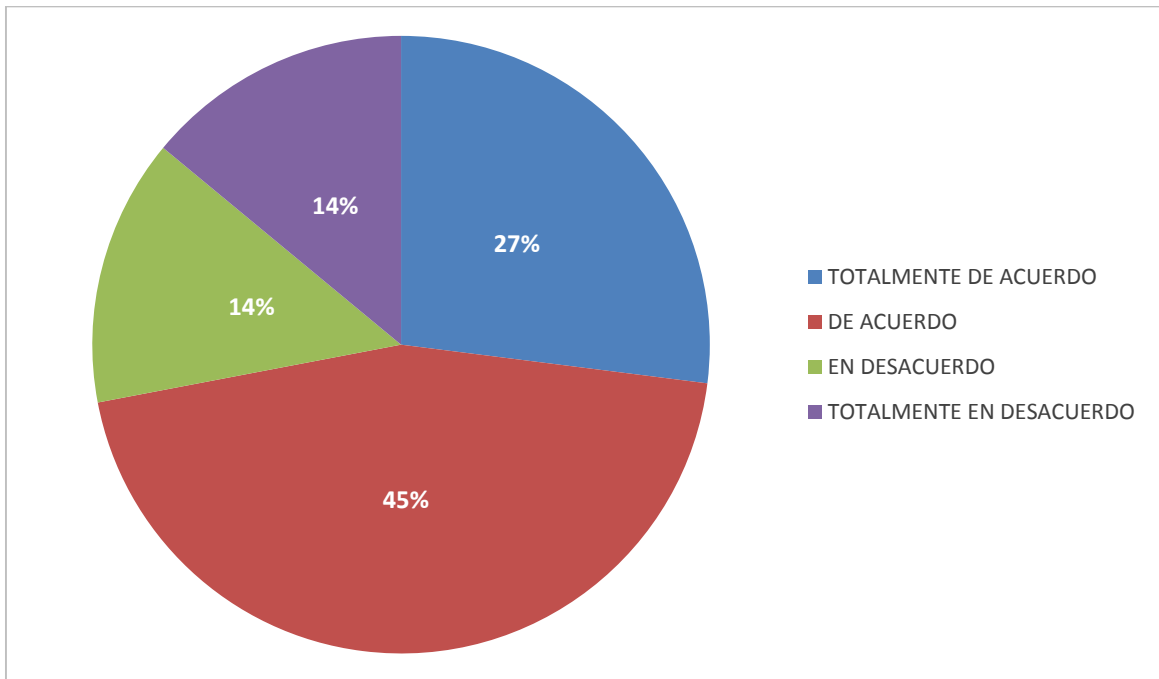
Elaboración propia, 2013.

Según la gráfica 14, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- El 32% está totalmente de acuerdo, en que el jefe inmediato del colaborador entrevistado si está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo,
- El 55% está de acuerdo,
- El 4% está en desacuerdo y
- El 9% está totalmente en desacuerdo.

Ilustración No. 16

Gráfica 15: Jefe inmediato fortalece la confianza en el equipo de trabajo.

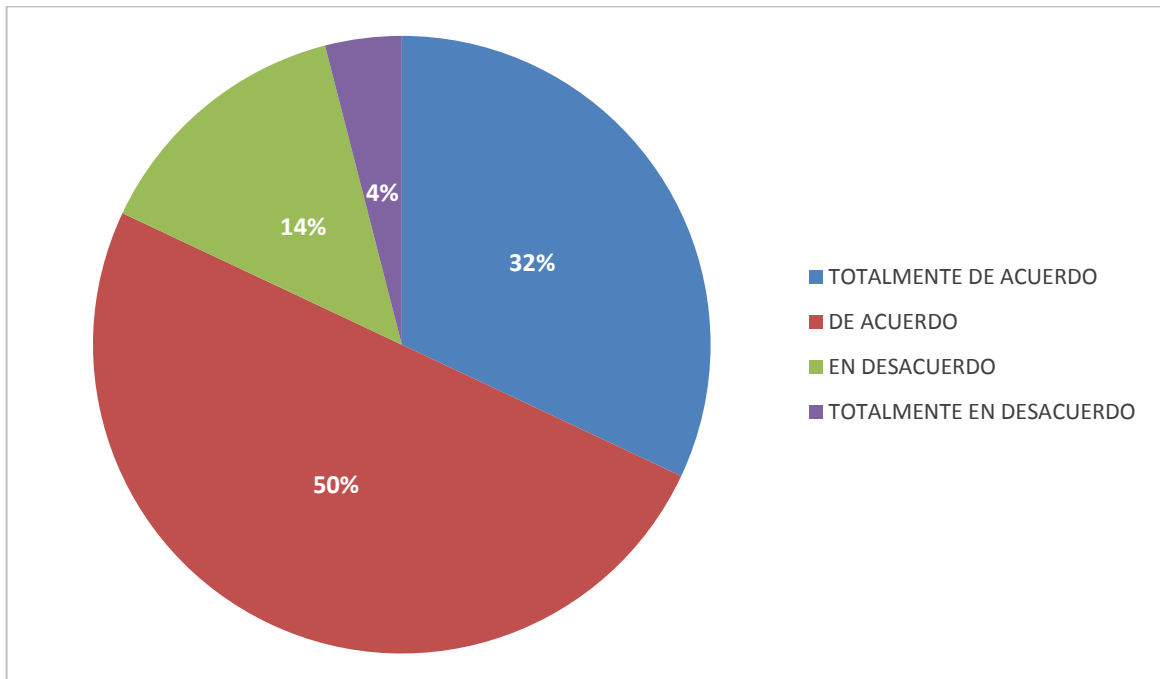


Elaboración propia, 2013.

En la gráfica 15, el 27% de los colaboradores encuestados muestra que está totalmente de acuerdo en que el jefe inmediato fortalece la confianza en el equipo de trabajo, el 45% está de acuerdo, un 14% en desacuerdo y otro 14% totalmente en desacuerdo.

Ilustración No. 17

Gráfica 16: Jefe inmediato exige mucho de los colaboradores.

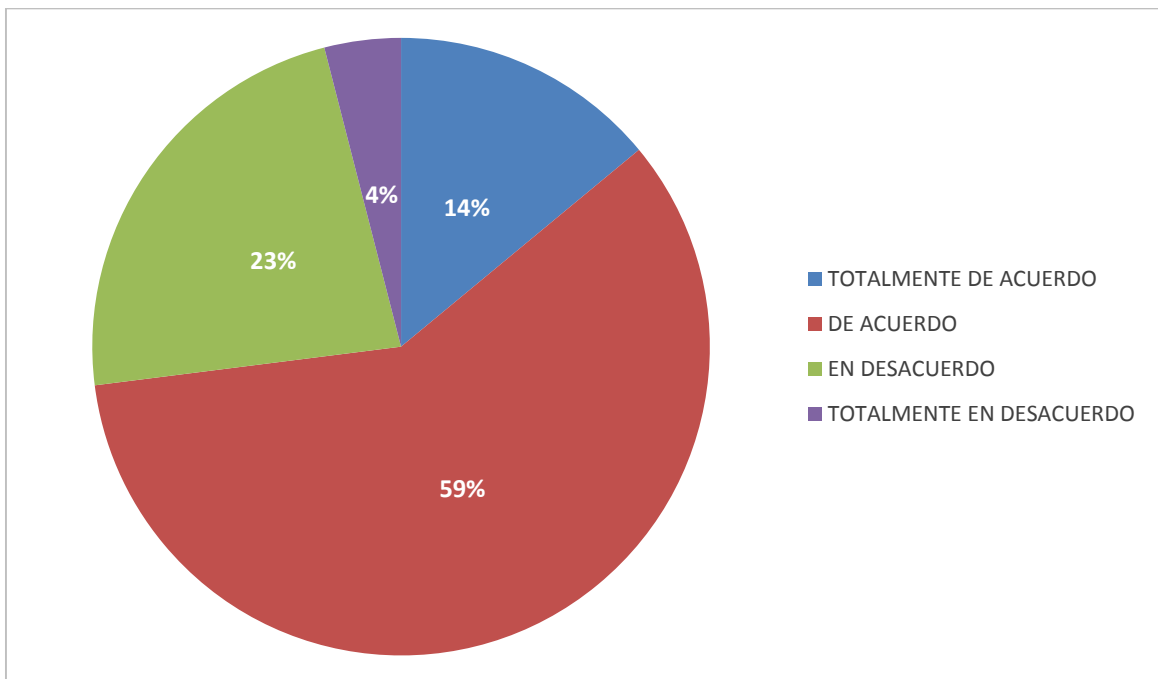


Elaboración propia, 2013.

En la gráfica 16 podemos observar que el 32% de los colaboradores está totalmente de acuerdo, en que el jefe inmediato exige mucho de ellos (los colaboradores) en las actividades realizadas por la Dirección de Recursos Humanos, el 50% está de acuerdo, el 14% está en desacuerdo y el 4% totalmente en desacuerdo.

Ilustración No. 18

Gráfica 17: Capacitación adecuada.



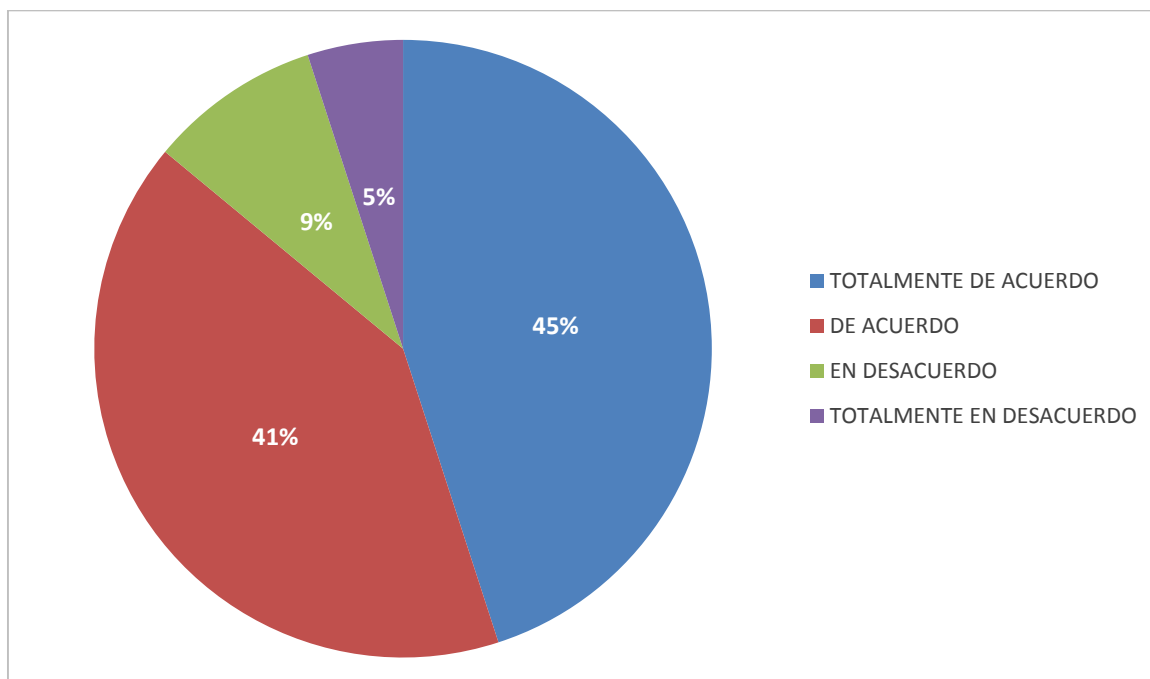
Elaboración propia, 2013.

Según la gráfica 17, determina:

- El 14% de los entrevistados están totalmente de acuerdo y aseguran recibir la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas del quehacer laboral por parte de la Dirección de Recursos Humanos,
- El 59% está de acuerdo,
- El 23% está en desacuerdo y por último
- El 4% está totalmente en desacuerdo.

Ilustración No. 19

Gráfica 18: Alcanzar los objetivos trae como resultado actitudes positivas.



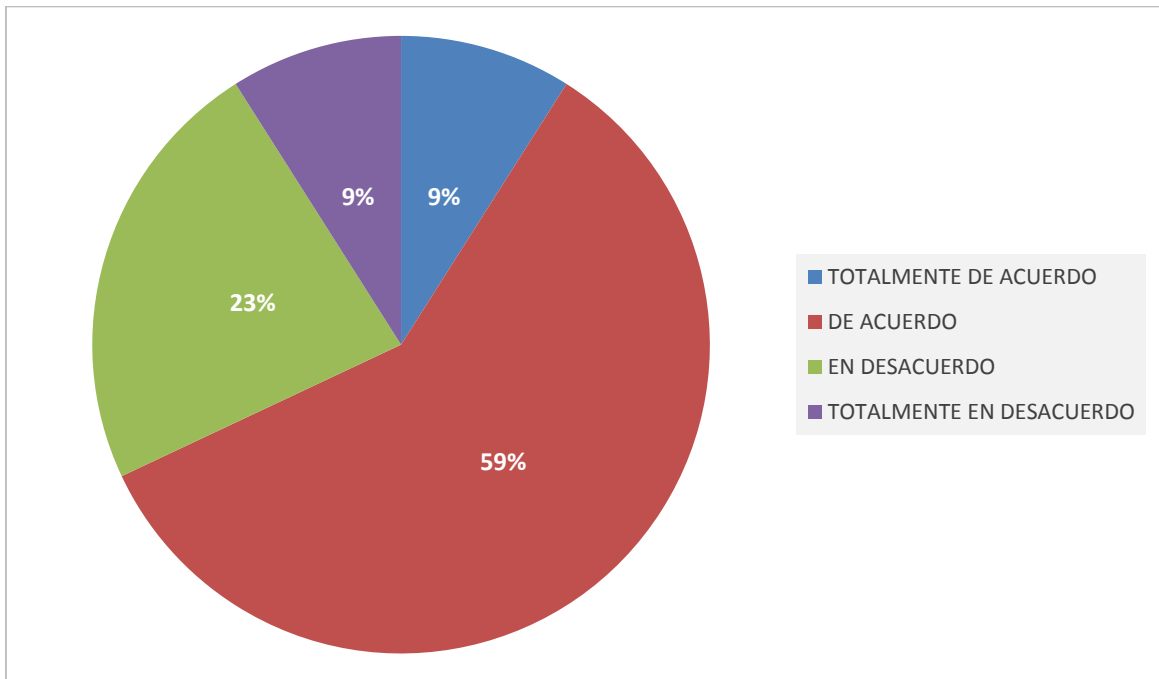
Elaboración propia, 2013.

La gráfica 18 nos muestra los siguientes resultados:

- El 45% de los empleados entrevistados de la Dirección de Recursos Humanos están totalmente de acuerdo en que alcanzar objetivos trae como resultados actitudes positivas,
- El 41% está de acuerdo,
- El 9% está en desacuerdo y
- El 5% está totalmente en desacuerdo.

Ilustración No. 20

Gráfica 19: Reconocimiento por parte de la Dirección de Recursos Humanos.

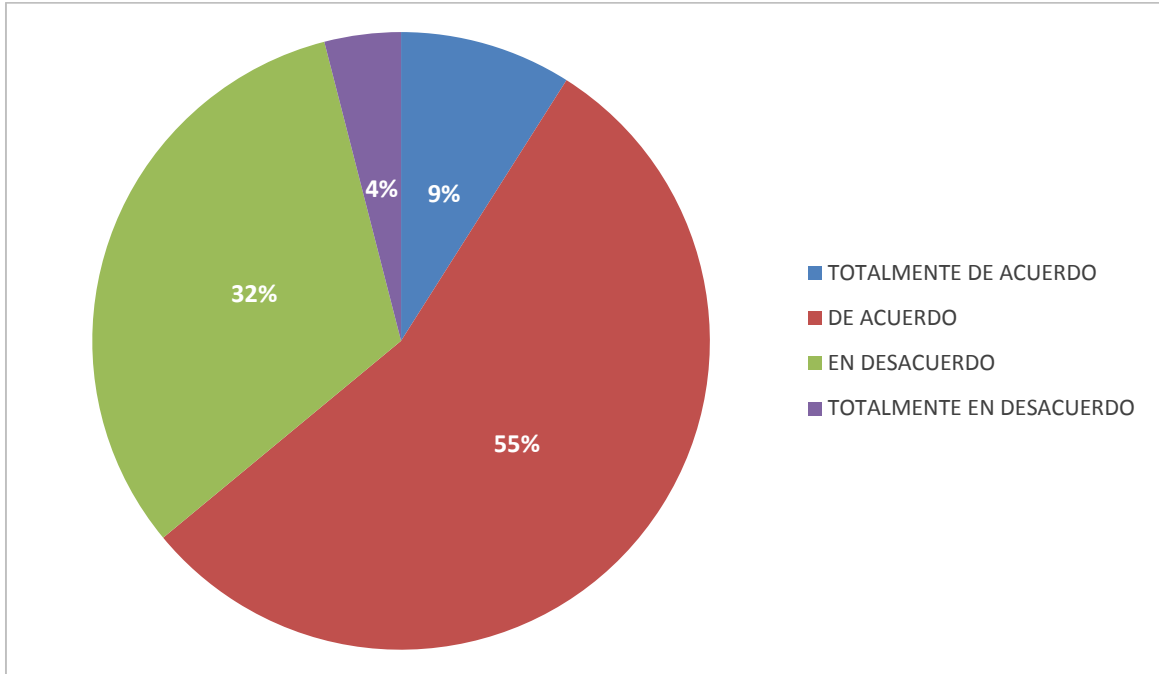


Elaboración propia, 2013.

Según la gráfica 19, el mayor porcentaje está de acuerdo en que existe por parte de la Dirección reconocimiento de las actividades bien realizadas con un 59%.

Ilustración No. 21

Gráfica 20: Acostumbran los compañeros a hablar positivamente de las acciones realizadas por la Dirección de Recursos Humanos.

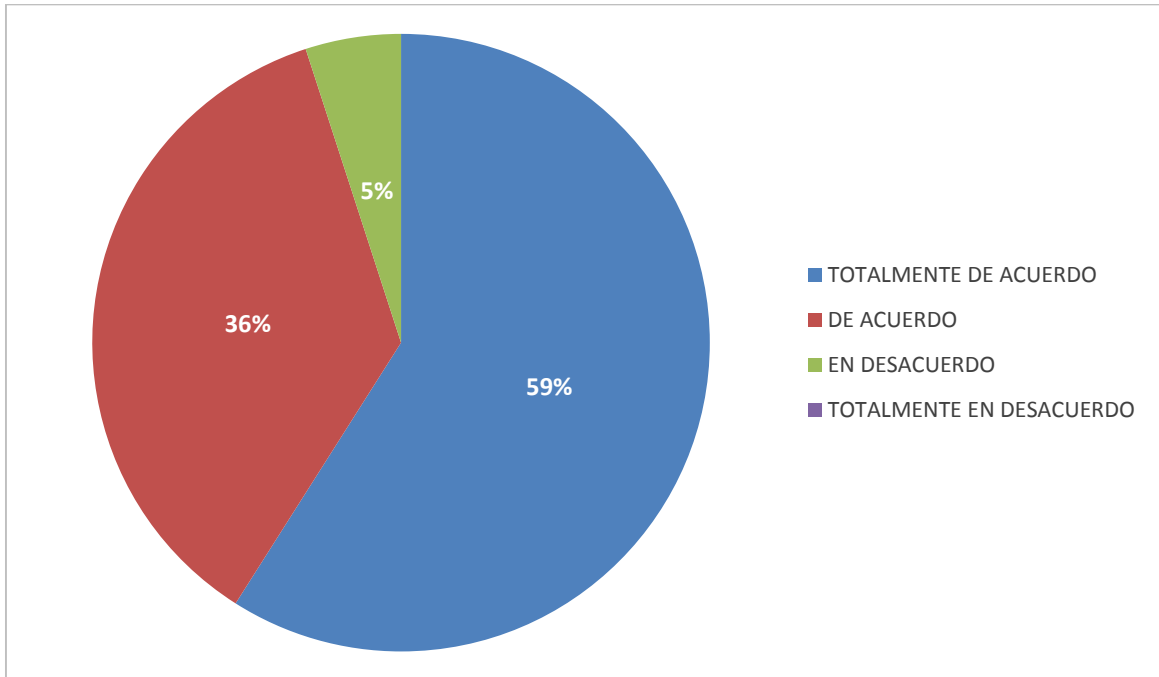


Elaboración propia, 2013.

La gráfica 20, muestra los resultados, que si en la Dirección de Recursos Humanos acostumbran los compañeros de trabajo a hablar positivamente de las acciones que realiza, el cual el 9% está totalmente de acuerdo, el 55% está de acuerdo, el 32% en desacuerdo y el 4% están totalmente en desacuerdo.

Ilustración No. 22

Gráfica 21: Identificación con la Institución.



Elaboración propia, 2013.

El 59% de los colaboradores entrevistados están totalmente de acuerdo en sentirse parte y se identifican con el Ministerio de Finanzas Públicas.

Capítulo 5

5. Análisis de resultados

A continuación se presenta una breve descripción de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores pertenecientes a la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas:

- Están totalmente de acuerdo en que su trabajo es un reto diario y no una tarea más.
- Los resultados nos reflejan que en efecto la Dirección de Recursos Humanos se encuentra orientada a resultados obtenidos por el equipo de trabajo; asimismo la gran mayoría si conoce las metas establecidas por la Dirección.
- Si son informados periódicamente sobre los avances de metas y logros de objetivos en la Dirección.
- Los colaboradores si conocen la filosofía y objetivos de la Institución.
- Existe un ambiente de confianza entre compañeros en la Dirección de Recursos Humanos.
- En la Dirección de Recursos Humanos si son tomadas en cuenta las iniciativas y sugerencias de sus colaboradores.
- Nos indican que si son adecuadas las herramientas de trabajo utilizadas en la Dirección de Recursos Humanos.
- El jefe inmediato si exige mucho de las personas a su cargo, en las actividades realizados por la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas.
- Reciben la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzas las nuevas demandas del quehacer laboral por parte de la Dirección de Recursos Humanos.
- Existe reconocimiento de las actividades bien realizadas por parte de la Dirección.
- Podemos decir que los colaboradores si se encuentran totalmente parte y de alguna forma se identifican con el Ministerio.

Capítulo 6

6. Propuesta

El Clima Organizacional refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

Se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de organización, es decir, es parte de la personalidad propia de la empresa y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Después de que se efectúa la medición del clima de una empresa y se realiza el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

A continuación se presenta la propuesta de un programa para mejorar el clima organizacional de una institución pública; la cual por ser ésta una entidad pública deben regirse a la Ley Orgánica del Presupuesto REFORMADO por el Art. 1 del DECRETO del CONGRESO No. (13-2013) de fecha (24 de Octubre de 2013), el cual queda así:

"Objeto. La presente Ley tiene por objeto establecer normas para la constitución de los sistemas presupuestarios, de contabilidad integrada gubernamental, de tesorería y de crédito público, a efecto de:

- a) Realizar la planificación, programación, organización, coordinación, ejecución, control de la captación y uso de los recursos públicos bajo los principios de legalidad, economía, eficiencia, eficacia, calidad, transparencia, equidad y publicidad en el cumplimiento de los planes, programas y proyectos de conformidad con las políticas establecidas;
- b) Sistematizar los procesos de programación, gestión y evaluación de los resultados del sector público;
- c) Desarrollar y mantener sistemas integrados que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento de la ejecución física y financiera del sector público;

d) Velar por el uso eficaz y eficiente del crédito público, coordinando los programas de desembolso y utilización de los recursos, así como las acciones de las entidades que intervienen en la gestión de la deuda interna y externa;

e) Fortalecer la capacidad administrativa y los sistemas de control y seguimiento para asegurar la calidad del gasto público y el adecuado uso de los recursos del Estado;

f) Responsabilizar a la autoridad superior de cada organismo o entidad del sector público, por la implementación y mantenimiento de:

1) El Sistema Contable Integrado que responda a las necesidades de registro de la información financiera y de realizaciones físicas, confiables y oportunas, acorde a sus propias características, de acuerdo con normas internacionales de contabilidad para el sector público y las mejores prácticas aplicables a la realidad nacional.

2) Un eficiente y eficaz sistema de control interno normativo, financiero, económico y de gestión sobre sus propias operaciones, organizado en base a las normas generales emitidas por la Contraloría General de Cuentas.

3) Procedimientos que aseguren el eficaz y eficiente desarrollo de las actividades institucionales y la evaluación de los resultados de los programas, proyectos y operaciones.

4) La implementación de los principios de transparencia y disciplina en la administración pública que aseguren que la ejecución del gasto público se lleve a cabo con racionalidad y haciendo un uso apropiado e idóneo de los recursos."

6.1 Plan de mejora para el logro de la satisfacción laboral

6.1.1 Objetivo general

Proveer a la Institución de herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional, de acuerdo a la última evaluación realizada.

Dimensión: Trabajo en equipo.

Objetivo: Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la Dirección de Recursos Humanos, de manera que las tareas sean realizadas de manera

eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño repercutiendo finalmente en el ambiente de la Dirección.

Propuesta:

1. Fortalecer la identificación del colaborador con la Dirección (RR. HH.), haciéndolo participe de cada actividad o tarea.
2. Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
3. Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
4. Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, la Dirección de Recursos Humanos, cuenta con un Departamento de Bienestar laboral, el cual está encargado de organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

Cuadro No. 3

Cuadro 3: Plan de mejoras - Trabajo en equipo.

No.	Actividad / Acciones	Responsable	Plazo	Costo (Q.)
1	Día de la familia	Depto. Bienestar Laboral	C/año	27,500.00
2	Día de la secretaria	Depto. Bienestar Laboral	C/año	25,000.00
3	Día de la madre	Depto. Bienestar Laboral	C/año	15,000.00
4	Día del padre	Depto. Bienestar Laboral	C/año	12,000.00
5	Aniversario de la Institución (M.F.P)	Depto. Bienestar Laboral	C/año	11,000.00
6	Cumpleaños del mes	Depto. Bienestar Laboral	Mensual	8,800.00
7	Capacitación de trabajo en equipo	Depto. Capacitación y Desarrollo	C/año	7,700.00
Total				107,000.00

Elaboración propia, 2013.

Dimensión: Comunicación.

Objetivo: Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el colaborador esté enterado de las actividades que la Dirección de Recursos Humanos está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la dirección, fomentará

su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

Propuesta:

1. La Dirección de Recursos Humanos debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación.
2. Herramientas digitales (Intranet, mail, etc.)
3. Actualizar constantemente la información publicada en carteleras informativas.
4. Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.
5. Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.

Cuadro No. 4

Cuadro 4: Plan de mejoras – Comunicación.

No.	Actividad / Acciones	Responsable	Plazo	Costo (Q.)
1	Cartelera	Dirección de RR. HH.	Semanal	1,500.00
2	Boletín	Dirección de RR. HH.	Mensual	220.00
Total				1,720.00

Elaboración propia, 2013.

Dimensión: Igualdad.

Objetivos: Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

Propuesta:

1. Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros de la Dirección de Recursos Humanos.
2. Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.

3. Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
4. Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.
5. Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

Cuadro No. 5

Cuadro 5: Plan de mejoras – Igualdad.

No.	Actividad / Acciones	Responsable	Plazo	Costo (Q.)
1	Reuniones	Dirección de RR. HH.	Mensual	5,500.00
Total				5,500.00

Elaboración propia, 2013.

Dimensión: Ambiente de trabajo.

Objetivo: Mantener el ambiente físico óptimo para que el colaborador se sienta cómodo en sus labores y así poder desempeñar mejor su trabajo.

Propuesta:

1. Revisar periódicamente la infraestructura de la Dirección (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.
2. Contratar los servicios de una empresa que evalúe profesionalmente las áreas concernientes.

Cuadro No. 6

Cuadro 6: Plan de mejoras – Ambiente de trabajo.

No.	Actividad / Acciones	Responsable	Plazo	Costo (Q.)
1	Contratación empresa	Dirección de RR. HH.	3 meses	8,000.00
2	Mantenimiento y mejoras	Dirección de RR. HH.	Anual	120,000.00
Total				128,000.00

Elaboración propia, 2013.

Dimensión: Liderazgo.

Objetivo: Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas y así lograr objetivos.

Propuesta:

1. Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
2. Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
3. Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
4. Capacitar a los niveles jerárquicos en Coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzar la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.
5. Capacitar a los niveles jerárquicos en Empowerment, de esta forma el jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

Cuadro No. 7

Cuadro 7: Plan de mejoras - Liderazgo.

No.	Actividad / Acciones	Responsable	Plazo	Costo
1	Capacitación – Coaching (12 Jefes de Unidad)	Depto. Capacitación y Desarrollo	3 meses	6,000.00
2	Capacitación – Empowerment (12 Jefes de Unidad)	Depto. Capacitación y Desarrollo	3 meses	6,000.00
Total				12,000.00

Elaboración propia, 2013.

Dimensión: Motivación.

Objetivo: Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado

motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

Propuesta:

1. Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.
2. Proponer ante la Dirección de Recursos Humanos la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios colaboradores.
3. Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.
4. Implementar el reconocimiento al esfuerzo con actividades por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno.
5. Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.
6. Contactar una consultoría en Recursos Humanos que provea de un estudio de sueldos y salarios, para compararlo con el mercado salarial de la Institución.

Cuadro No. 8

Cuadro 8: Plan de mejoras - Motivación.

No.	Actividad / Acciones	Responsable	Plazo	Costo (Q.)
1	Encuesta salarial	Experto	Anual	15,000.00
2	Regalo por nacimiento de hijo (Q1,000.00)	Depto. Bienestar Laboral		10,000.00 (Apróx.)
3	Regalo por matrimonio (Q1,000.00)	Depto. Bienestar Laboral		10,000.00 (Apróx.)
4	Bono extra (Q1,000.00 por 110 colaboradores)	Dirección de RR. HH.	Anual	110,000.00
Total				145,000.00

Elaboración propia, 2013.

Conclusiones

1. El clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, rendimiento, productividad, satisfacción, etc.
2. Actualmente, es fundamental la participación de las instituciones y trabajadores, con el objeto de mejorar los ambientes laborales, propiciando la satisfacción de los trabajadores, aumentando así su rendimiento y productividad.
3. Por otro lado, encontramos que si existe cierta integración y cooperación en la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas entre colaboradores.
4. En conclusión los resultados nos indican que si se da seguimiento en cuento a los objetivos establecidos por la Dirección de Recursos Humanos.
5. Las acciones propuestas en el plan de mejoras responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima organizacional en la Dirección de Recursos Humanos.

Referencias bibliográficas

1. Araujo, R. P., J. M. De la Torre y A. López (2011). El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: Evaluación Psicométrica de un Instrumento de Medida. *Contabilidad Vista & Revista*, Vol. 22 No. 1.
2. Burke, W. (1998). *Desarrollo Organizacional*. Punto de vista normativo. México, D.F.: SITESA.
3. Chiavenato, Idalberto, “*Administración de Recursos Humanos*”. México: 2007. Editorial McGraw Hill. 500 Páginas.
4. García, M. y M. Bedoya (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*, Universidad del Valle. Tesis de grado de Maestría.
5. Ley del Ejecutivo, Decreto 114-87 del Congreso de la República, Reglamento Orgánico del MINFIN, Acuerdo Gubernativo 34-2008, y sus reformas.
6. Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97 del Congreso de la República.
7. Lisbona, A., F. J. Palací y A. Gómez (2008). *Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 24 No. 2.
8. Manual de estilo UPANA, Guatemala, para el desarrollo de tesis Facultad de Ciencias Económicas.
9. Página web del Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala: www.minfin.gob.gt

10. Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas, Acuerdo Gubernativo 394-2008 y sus Reformas contenidas en el Acuerdo Gubernativo No. 135-2012.
11. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales Niria Quintero, Nelly Africano, Elsis Faría. Año 3 / N° 9 / Abril 2008.
12. Robbins, Stephen P. “Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica” Sétima Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, 2000.
13. Stephen, Robbins, “*Comportamiento Organizacional*”. México: 2004. Editorial Litografía Ingramex. 657 Págs.
14. Valle, R. “*Gestión Estratégica de Recursos Humanos*”. EEUU: 1995. Addison Wesley Iberoamericana.

Anexos



Boleta No. _____

Buenas tardes, soy alumna de la Universidad Panamericana del último año de carrera de Licenciatura en Administración de Empresas y estamos llevando a cabo nuestra Práctica Empresarial Dirigida (PED). A continuación se enuncian las preguntas que conforman el instrumento de investigación de la práctica dirigida, para la cual le agradeceré su opinión.

Batería de preguntas:

A continuación se le enumeran varias preguntas, para lo cual tendrá que responder según la escala de valores que va de 1 como la menor calificación y 4 la mayor según su criterio, marque con una X donde usted considere, se optó por una escala Likert con cuatro opciones:

1. *Totalmente de acuerdo.*
2. *De acuerdo.*
3. *En desacuerdo.*
4. *Totalmente en desacuerdo.*

Al considerar los resultados de la investigación de Lozano (2008) en la cual concluye que el número óptimo de opciones se encuentra entre cuatro y siete:

De acuerdo con la revisión bibliográfica los reactivos fueron agrupados en seis dimensiones:

Distribución de reactivos por dimensión.

Dimensión	Reactivos
Trabajo en equipo	1, 2, 3 y 4
Comunicación	5, 6 y 7
Igualdad	8, 9 y 10
Ambiente de trabajo	11 y 12
Liderazgo	13, 14, 15, 16 y 17
Motivación	18, 19, 20 y 21

Fuente: Elaboración propia 2013.

No.	Descripción	1	2	3	4
	<i>Trabajo en equipo</i>				
1	Existe integración y cooperación entre los colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos.				
2	Se da seguimiento a los objetivos de la Dirección de Recursos Humanos.				
3	Es un reto diario mi trabajo y no una tarea más.				
4	Se encuentra orientada la Dirección de Recursos Humanos a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.				
	<i>Comunicación</i>				
5	Conoce bien las metas establecidas la mayoría de colaboradores que trabajan en la Dirección de Recursos Humanos.				
6	Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos.				
7	Conoce la filosofía y objetivos de la Institución.				
	<i>Igualdad</i>				
8	Existe un ambiente de confianza entre compañeros.				
9	Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.				
10	Se toma en cuenta su opinión en decisiones importantes.				
	<i>Ambiente de trabajo</i>				
11	Satisfago adecuadamente mis necesidades básicas en el trabajo.				
12	Son las herramientas de trabajo las adecuadas, en la Dirección de Recursos Humanos.				
	<i>Liderazgo</i>				
13	Promueve mi jefe inmediato actitudes positivas (respeto, dialogar de forma abierta, proactivo, entre otras)				
14	Está mi jefe inmediato orientado a los resultados obtenidos en el trabajo.				
15	Fortalece mi jefe inmediato la confianza en el equipo de trabajo.				
16	Exige mi jefe inmediato mucho de nosotros en las actividades realizadas en el trabajo.				
17	Recibo por parte de la Dirección de Recursos Humanos la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas del quehacer laboral.				
	<i>Motivación</i>				
18	Sabemos que alcanzar los objetivos trae como resultados actitudes positivas.				
19	Existe reconocimiento de las actividades en el trabajo bien realizadas por parte de la Dirección de Recursos Humanos.				
20	Acostumbran mis compañeros de trabajo a hablar positivamente de las acciones que realiza la Dirección de Recursos Humanos.				
21	Me siento identificado y parte de la Institución.				