

ARTÍCULO ORIGINAL DOI: <https://doi.org/10.65740/Ogzq6m32>

Estrategias de gestión de recursos humanos en el ministerio de economía y finanzas: desafíos y oportunidades en el año 2024

Human Resource Management Strategies in the Ministry of Economy and Finance: Challenges and Opportunities in the Year 2024

Herbert Arnaldo Legal  <https://orcid.org/0009-0008-3706-3626>
Rolando Rodrigo Núñez  <https://orcid.org/0009-0001-3849-9252>
Edgar Alberto Marín Sosa  <https://orcid.org/0009-0001-1401-8522>
Sergio David González Ayala  <https://orcid.org/0000-0002-3512-7437>

Recibido: 24/06/2024

Aprobado: 20/08/2024

Publicado: 30/12/2024

Universidad Columbia del Paraguay - Sede Posgrado Columbia. Asunción, Paraguay


Resumen

El estudio tuvo como objetivo analizar las estrategias de gestión de recursos humanos implementadas en el Ministerio de Economía y Finanzas durante el año 2024, identificando desafíos y oportunidades para optimizar el rendimiento y la eficiencia de los funcionarios. Se examinaron políticas y prácticas actuales, evaluando los efectos de la digitalización del personal y proponiendo recomendaciones concretas de mejora. La investigación tuvo un enfoque mixto y un diseño no experimental de tipo exploratorio, descriptivo y explicativo. Se estudió a funcionarios del Ministerio de Economía y Finanzas mediante entrevistas semiestructuradas, encuestas a 42 participantes y análisis documental. Las categorías abordaron la gestión, prácticas administrativas, digitalización y bienestar laboral, buscando una visión integral de la gestión institucional. Los resultados señalaron áreas de mejora en compensación, capacitación, procesos administrativos y retención del talento. Se propusieron programas de capacitación continua, inducción, digitalización completa, mejor planificación, comunicación efectiva, sistemas de evaluación por metas y liderazgo, con el fin de fortalecer la institución y mejorar el desempeño institucional.


Cómo citar este artículo | How to reference this article (APA)

Estrategias de gestión de recursos humanos en el ministerio de economía y finanzas: desafíos y oportunidades en el año 2024. *Revista Internacional de Investigación Empresarial*, año 2024(1), 46-54. <https://doi.org/10.65740/Ogzq6m32>

Editor(es) responsable(s)

Sergio David González Ayala
Universidad Columbia del Paraguay, Sede Posgrado Columbia
Asunción, Paraguay. **E-mail:** sergio.gonzalez@posgradocolumbia.edu.py
 <https://orcid.org/0000-0002-3512-7437>

Autor(es) correspondiente(s)

Herbert Arnaldo Legal
Universidad Columbia del Paraguay, Sede Posgrado Columbia
Asunción, Paraguay. **E-mail:** arnolegal@gmail.com
 <https://orcid.org/0009-0008-3706-3626>

Rolando Rodrigo Núñez
Universidad Columbia del Paraguay, Sede Posgrado Columbia
Asunción, Paraguay. **E-mail:** aronunez123@gmail.com
 <https://orcid.org/0009-0001-3849-9252>

Edgar Alberto Marín Sosa
Universidad Columbia del Paraguay, Sede Posgrado Columbia
Asunción, Paraguay. **E-mail:** marinsosa10@gmail.com
 <https://orcid.org/0009-0001-1401-8522>

Palabras Clave: Gestión de recursos humanos, digitalización, capacitación continua, eficiencia, desarrollo sostenible.

Abstract

The study aimed to analyze the human resource management strategies implemented in the Ministry of Economy and Finance during the year 2024, identifying challenges and opportunities to optimize the performance and efficiency of its employees. Current policies and practices were examined, assessing the effects of personnel digitalization and proposing concrete recommendations for improvement. The research used a mixed approach and a non-experimental exploratory, descriptive, and explanatory design. Officials from the Ministry of Economy and Finance were studied through semi-structured interviews, surveys of 42 participants, and documentary analysis. The categories addressed management, administrative practices, digitalization, and employee well-being, seeking a comprehensive view of institutional management. The results indicated areas for improvement in compensation, training, administrative processes, and talent retention. Programs for ongoing training, induction, complete digitalization, improved planning, effective communication, goal-based evaluation systems, and leadership were proposed to strengthen the institution and improve institutional performance.

Keywords: Human resources management, digitalization, continuous training, efficiency, sustainable development.

Introducción

Ghiglione (2015) argumenta que una buena gestión de recursos humanos no solo se traduce en un mejor desempeño individual, sino que también contribuye al logro de los objetivos institucionales. La gestión de recursos humanos (RRHH) experimentó una evolución notable en las últimas décadas, adaptándose a los rápidos avances tecnológicos y a las cambiantes demandas del mercado laboral. Según Paauwe et al. (2013), la integración de las prácticas de RRHH con la estrategia organizacional sirve para mejorar el desempeño y la efectividad de la organización. Este enfoque incluye el ajuste vertical y horizontal de dichas prácticas, asegurando su coherencia interna y alineación con la estrategia organizacional.

En muchos países, la implementación de estrategias avanzadas de RRHH demostró ser esencial para mejorar la eficiencia y el rendimiento de las instituciones públicas. subraya la importancia de un cambio de paradigma en la gestión de recursos humanos. Guest (2011) aborda el desempeño laboral enfocándose en la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el rendimiento de los empleados. Sugiere que una gestión estratégica y coherente de RRHH puede mejorar significativamente la productividad y eficiencia de los empleados, promoviendo un entorno de trabajo que facilita el alto desempeño. Príncipe Bayona (2014) destaca que, al centrarse en las personas en lugar de solo en las relaciones laborales, las organizaciones pueden crear un entorno de trabajo más positivo y productivo. Además, este enfoque puede tener implicaciones más amplias para el desarrollo de políticas públicas, ofreciendo un modelo que puede mejorar la eficiencia y efectividad del sector público. Locke (1976) define la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales.

La gestión del cambio implica preparar, apoyar y ayudar a las personas a adaptarse a los cambios organizacionales. Kotter (1996) propone un enfoque de ocho pasos para la gestión del cambio, que incluye establecer una urgencia, formar una coalición de líderes, crear una visión y estrategia, comunicar la visión, remover obstáculos, crear logros a corto plazo, consolidar los avances e institucionalizar el cambio. El Ministerio de Economía y Finanzas en Paraguay enfrentaba desafíos específicos en su gestión de RRHH. Las políticas y prácticas actuales no lograron adaptarse completamente a las demandas modernas, creando barreras que impidieron el óptimo desempeño de los funcionarios. La resistencia al cambio y la insuficiencia de recursos financieros y tecnológicos limitaron la capacidad del Ministerio para implementar mejoras significativas. A pesar de que se inició la digitalización de los legajos del personal, esta encontró resistencia y dificultades que debían abordarse. Barney (1991) investiga cómo los recursos humanos pueden ser una fuente de ventaja competitiva para una organización. Argumenta que la gestión efectiva de los recursos humanos puede mejorar el desempeño organizacional al aportar conocimientos, habilidades y capacidades únicas.

Bovaird y Loeffler (2013) analizan las políticas públicas como estrategias y acciones implementadas por el gobierno para abordar problemas sociales y económicos. Destacan la importancia de la gestión pública y la participación ciudadana en el desarrollo y evaluación de estas políticas. En la actualidad, el Ministe-

rio contaba con un sistema integrado de recursos humanos, con el 40% de los legajos digitalizados. Sin embargo, era imperativo implementar un sistema que permitiera a los funcionarios subir documentos, como resoluciones de designación y certificados de nacimiento en formato PDF. Además, las evaluaciones de desempeño debían realizarse en formato digital y actualizarse de forma inmediata, ya que el sistema actual basado en papel impidió disponer de información en tiempo real. Esta inmediatez era crucial para la gerencia, especialmente para conocer el historial de sumarios o suspensiones de los funcionarios. Gartner (2024), que define la digitalización de procesos como el uso de tecnologías digitales para transformar un modelo de negocio con el objetivo de aumentar las oportunidades para crear valor añadido y generar ingresos en una empresa.

Asimismo, aunque algunas resoluciones se transcribían, esta información no era relevante si no se presentaba un resumen de los cargos ocupados, esencial para la toma de decisiones. Un sistema que incluyera un resumen de los cargos y períodos ocupados por los funcionarios era fundamental para una gestión eficiente. Además, era vital considerar la migración de datos más antiguos y la eliminación de legajos físicos, para contar con un sistema más eficiente y actualizado. Todo esto, recae también en un problema de motivación. Maslow (1943) es conocido por su teoría de la jerarquía de necesidades, la cual postula que las personas están motivadas por una serie de necesidades que se presentan en un orden ascendente, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta la autorrealización. Herzberg et al. (1959), por otro lado, desarrolló la teoría de los dos factores, que distingue entre factores motivadores (que aumentan la satisfacción laboral) y factores higiénicos (cuya ausencia puede causar insatisfacción, pero cuya presencia no necesariamente motiva).

El conjunto de valores, creencias y prácticas que caracterizan a una organización. Una cultura organizacional positiva puede fomentar la colaboración, la innovación y el compromiso de los empleados. Schein (1985) define la cultura organizacional como un conjunto de valores, creencias y prácticas que caracterizan a una organización. Su modelo de cultura organizacional se divide en tres niveles: artefactos y símbolos, valores adoptados y suposiciones básicas y subyacentes. Este estudio tuvo como objetivo analizar las estrategias de gestión de recursos humanos implementadas en el Ministerio de Economía y Finanzas durante el año 2024, identificando los principales desafíos y oportunidades para optimizar el rendimiento y la eficiencia de los funcionarios. Se investigaron las políticas y prácticas actuales, se identificaron áreas de mejora y se evaluaron los efectos de la digitalización del personal.

Metodología

La investigación fue de un enfoque mixto, diseño no experimental, tipo exploratorio, descriptivo y explicativo. La población incluyó funcionarios del Ministerio de Economía y Finanzas, seleccionados aleatoriamente entre distintos niveles jerárquicos y áreas. Se emplearon entrevistas semiestructuradas con un funcionario, encuestas a una muestra representativa de 42 personas, y análisis documental de políticas e informes institucionales. Se elaboró una guía de entrevista semiestructurada con 17 preguntas abiertas, más un cuestionario compuesto por 17 preguntas tanto cerradas como abiertas (ver tabla 1 y 2). Las categorías de análisis abarcaron políticas de gestión, prácticas administrativas, desafíos y oportunidades, efectos de la digitalización, y satisfacción y bienestar del personal, con el objetivo de obtener una visión integral de la gestión institucional.

Tabla 1. Cuestionario aplicado para la encuesta (n=42)

1. Género	Masculino / Femenino / Prefiero no decirlo
2. Rango de edad	Menos de 25 años / 25-34 años / 35-44 años / 45-54 años / 55 años o más
3. Área de trabajo	Administración / Finanzas / Recursos Humanos / Tecnología / Otro
4. Antigüedad en el Ministerio	Menos de 1 año / 1-3 años / 4-6 años / 7-10 años / Más de 10 años
Políticas y Prácticas de Gestión de Recursos Humanos	
5. ¿Conoce usted las políticas de gestión de recursos humanos implementadas en el ministerio?	Sí / No
6. ¿Qué tan efectivas considera que son las políticas de gestión de recursos humanos del ministerio?	Muy efectivas / Efectivas / Neutras / Poco efectivas / Nada efectivas
7. ¿Participa usted en programas de capacitación y desarrollo profesional?	Sí / No

8. ¿Participa usted en programas de capacitación y desarrollo profesional?	Excelente / Buena / Regular / Mala / Muy mala
Desafíos en la Gestión de Recursos Humanos	
9. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos en la gestión de recursos humanos en el ministerio?	Falta de capacitación / Falta de recursos / Procesos administrativos ineficientes / Falta de motivación del personal / Otro
10. ¿Considera que los desafíos mencionados afectan su desempeño laboral?	Sí, de manera importante / Sí, en cierta medida / No
Digitalización de Legajos	
11. ¿Está al tanto de la digitalización de los legajos del personal en el ministerio?	Sí / No
12. ¿Qué tan satisfactoria ha sido su experiencia con la digitalización de los legajos?	Muy satisfactoria / Satisfactoria / Neutra / Insatisfactoria / Muy insatisfactoria
13. ¿Considera que la digitalización de los legajos ha mejorado la eficiencia en la gestión de recursos humanos?	Sí, de manera significativa / Sí, en cierta medida / No
Sugerencias y Recomendaciones	
14. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar las estrategias de gestión de recursos humanos en el ministerio?	Respuesta Abierta
15. ¿Qué oportunidades considera que podrían aprovecharse para optimizar la gestión de recursos humanos?	Respuesta Abierta
16. ¿Hay algún comentario adicional que le gustaría compartir?	Respuesta Abierta

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 2. Guía de entrevista

#	Pregunta
1	¿Podría describir las políticas de gestión de recursos humanos actualmente implementadas en el ministerio?
2	¿Qué prácticas considera más efectivas en la gestión del personal en su área?
3	¿Existen programas específicos de capacitación y desarrollo profesional? Si es así, ¿podría describirlos?
4	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el ministerio en la gestión de recursos humanos?
5	¿Cómo afectan estos desafíos el rendimiento y la eficiencia de los funcionarios?
6	¿Qué estrategias se han implementado para superar estos desafíos?
7	¿Qué áreas de la gestión de recursos humanos considera que necesitan mejoras?
8	¿Existen oportunidades específicas que puedan ser aprovechadas para mejorar la gestión del personal?
9	¿Qué cambios recomendaría para optimizar las políticas y prácticas de recursos humanos?
10	¿Cómo ha impactado la digitalización de los legajos del personal en la gestión de recursos humanos?
11	¿Cuáles son los beneficios más significativos de la digitalización de los legajos?
12	¿Ha habido algún desafío asociado con la implementación de la digitalización? Si es así, ¿cuáles?
13	¿Cómo se mide la satisfacción laboral de los funcionarios en el ministerio?
14	¿Qué estrategias se utilizan para mantener y mejorar el bienestar del personal?
15	¿Cómo se aborda el equilibrio entre la vida laboral y personal de los funcionarios?
16	¿Cómo se evalúa el rendimiento de los funcionarios en el ministerio?
17	¿Qué relación observa entre las políticas de gestión de recursos humanos y los resultados obtenidos?

Fuente: Elaboración propia (2024)

Resultados

A continuación, se mencionan los resultados más relevantes que arroja el estudio.

Análisis de resultados Cuantitativos - Encuesta

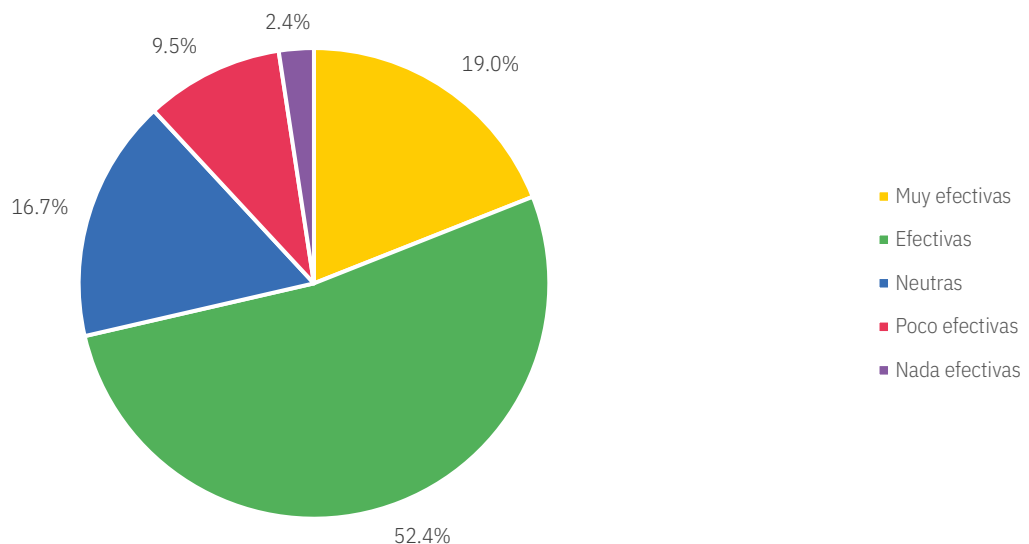
Existió una mayoría de respuestas masculinas, del 69% en comparación con las femeninas, 28.6%. Un pequeño porcentaje de encuestados prefirió no especificar su género. el grupo de edad más numeroso es el de 25-34 años, con un 54.8% de respuestas. Esto indica que la mayoría de los encuestados se encuentran

en este rango de edad. El segundo grupo más numeroso es el de “Menos de 25 años” con un 21.4%. Esto sugiere una proporción interesante de funcionarios jóvenes en el Ministerio. Los grupos de edad de 35-44 años y 45-54 años representan un porcentaje menor de las respuestas (16.7% y 7.1%, respectivamente). No hay respuestas en el rango de edad de 55 años o más. Esto podría indicar que no hay funcionarios de esta edad en el Ministerio, o que no participaron en la encuesta. Las áreas de Administración y Finanzas son las que concentran la mayor cantidad de funcionarios encuestados, ambas con un 28.6%. Esto sugiere que estas dos áreas son las más grandes o las que tienen una mayor representación en la muestra de funcionarios del Ministerio de Economía y Finanzas. Recursos Humanos ocupa el tercer lugar con un 14.3%, lo que indica una presencia importante, aunque menor en comparación con Administración y Finanzas. Tecnología le sigue con un 16.7%, mostrando que también es un área relevante dentro del Ministerio. Finalmente, el área Otro representa al 11.9% de los encuestados, lo que sugiere que hay otras áreas de trabajo que no fueron especificadas individualmente en la encuesta o que tienen una menor representación en el Ministerio. Por último, la gran mayoría de los funcionarios encuestados tienen una antigüedad de más de 10 años en el Ministerio, representando un 78.6% del total. En segundo lugar, se encuentra el rango de 7-10 años con un 9.5%.

Una gran mayoría de los funcionarios encuestados, equivalente al 95.2% afirma conocer las políticas de gestión de recursos humanos implementadas en el Ministerio. Por otro lado, solo un 4.8% de los encuestados declara no conocer las políticas de gestión de recursos humanos. Aunque este porcentaje es menor, sería interesante investigar por qué este grupo de funcionarios no está familiarizado con las políticas.

En la figura 1, la opinión de los funcionarios sobre la efectividad de las políticas de gestión de recursos humanos está bastante dividida: La opción “Poco efectivas” es la más elegida, con un 52.4% de las respuestas. Esto sugiere que más de la mitad de los encuestados perciben que las políticas de gestión de recursos humanos no están funcionando de manera óptima. Le sigue la opción “Efectivas” con un 19%. En tercer lugar, se encuentra la opción “Muy efectivas” con un 16.7%. Las opciones “Neutras” y “Nada efectivas” obtienen un 9.5% y un 2.4% respectivamente. Una gran mayoría de los funcionarios encuestados, equivalente al 83.3% participa en programas de capacitación y desarrollo profesional. Esto sugiere un alto nivel de compromiso con el aprendizaje y la actualización de conocimientos por parte de los empleados del Ministerio. Por otro lado, un 16.7% de los encuestados declara no participar en programas de capacitación y desarrollo profesional. Aunque este porcentaje es minoritario, es importante investigar por qué este grupo de funcionarios no está participando en estas oportunidades de formación.

Figura 1. Efectividad de las políticas de gestión de recursos humanos del ministerio

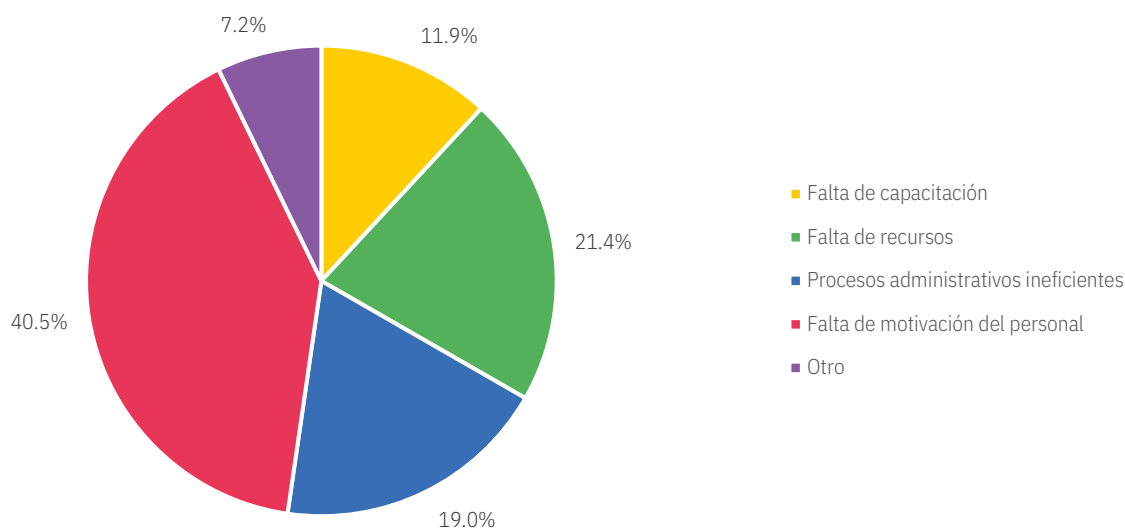


Fuente: Elaboración propia (2024)

La percepción de los funcionarios sobre la calidad de los programas de capacitación y desarrollo profesional es predominantemente positiva. Un 64.3% de los encuestados califica la calidad de los programas como “Buena”. Esta es la opción más elegida, lo que sugiere que la mayoría de los funcionarios están satisfechos con la calidad de la formación que reciben. Un 19% califica la calidad como “Excelente”, lo que indica que un sector importante de funcionarios considera que los programas son de muy alta calidad. Solo un 14.3% considera que la calidad es “Regular”. No hay respuestas que califiquen la calidad como “Mala” o “Muy mala”.

La figura 2 muestra que la percepción de los funcionarios sobre los principales desafíos en la gestión de recursos humanos es variada, pero destacan dos principales aspectos: La falta de capacitación equivalente al 40.5% es el desafío más mencionado por los funcionarios. Esto sugiere que una proporción interesante de empleados considera que la falta de oportunidades de formación y desarrollo profesional es un obstáculo importante en la gestión de recursos humanos. Los procesos administrativos ineficientes, con un 19%, también se mencionan como un desafío importante. La falta de recursos, equivalente al 11.9% se identifica como otro desafío relevante. Esto puede sugerir que algunos funcionarios consideran que la falta de presupuesto o de recursos materiales limita la capacidad del Ministerio para gestionar eficazmente a su personal. La falta de motivación del personal, 7.1% se menciona como un desafío, aunque en menor medida en comparación con los anteriores. La categoría “Otro”, del 21.4% agrupa a un conjunto diverso de desafíos que no fueron especificados individualmente en la encuesta.

Figura 2. Principales desafíos en la gestión de recursos humanos en el ministerio



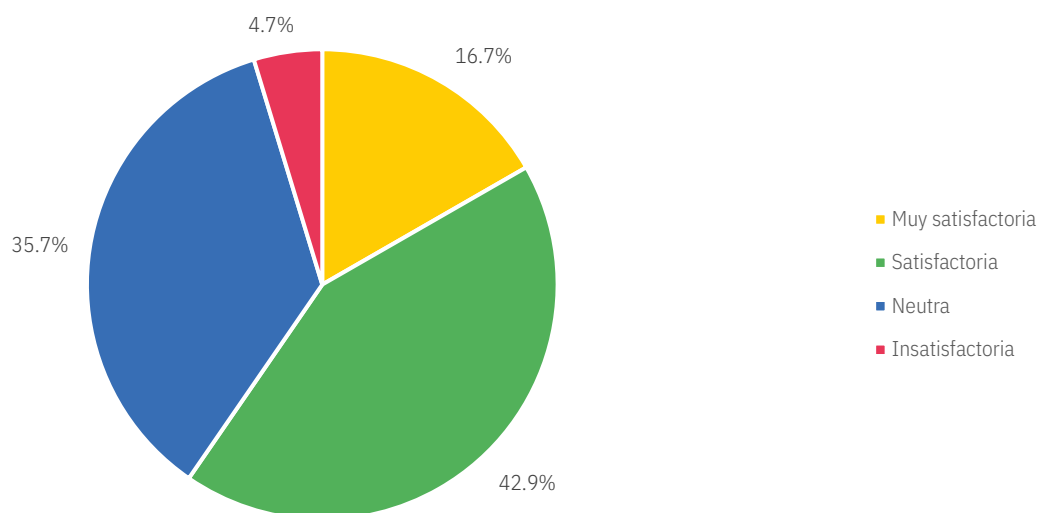
Fuente: Elaboración propia (2024)

La gran mayoría de los funcionarios encuestados considera que los desafíos mencionados sí afectan su desempeño laboral, aunque en diferente medida: Un 73.8% de los funcionarios responde “Sí, en cierta medida”, lo que indica que la mayoría de los empleados percibe que los desafíos tienen un impacto en su trabajo, pero no de manera determinante. Un 14.3% responde “Sí, de manera importante”, lo que sugiere que un sector minoritario de funcionarios considera que los desafíos afectan su desempeño laboral de forma importante, obstaculizando su capacidad para realizar sus tareas de manera efectiva. Solo un 11.9% respondió “No”, lo que indica que una pequeña proporción de funcionarios considera que los desafíos no tienen un impacto relevante en su desempeño laboral.

Una gran mayoría de los funcionarios encuestados, equivalente al 76.2% está al tanto de la digitalización de los legajos del personal en el Ministerio. Esto apunta a que la iniciativa de digitalización ha sido comunicada y difundida de manera efectiva entre los empleados. Sin embargo, un 23.8% de los encuestados declara no estar al tanto de la digitalización de los legajos del personal. Aunque este porcentaje es minoritario, es importante investigar por qué este grupo de funcionarios no está familiarizado con esta iniciativa.

La satisfacción de los funcionarios con la digitalización de los legajos del personal es mayoritariamente positiva. Un 42.9% de los encuestados califica su experiencia como “Satisfactoria”. Esta es la opción más elegida, lo que sugiere que la mayoría de los funcionarios están satisfechos con la digitalización de los legajos. Un 35.7% califica su experiencia como “Muy satisfactoria”, lo que indica que un sector importante de funcionarios considera que la digitalización ha sido muy beneficiosa. Un 16.7% se mantiene “Neutra”, lo que sugiere que este grupo de funcionarios no tiene una opinión definida sobre la satisfacción con la digitalización. No hay respuestas que califiquen la experiencia como “Insatisfactoria” o “Muy insatisfactoria” (ver figura 3).

Figura 3. Experiencia con la digitalización de legajos



Fuente: Elaboración propia (2024)

La mayoría de los funcionarios encuestados considera que la digitalización de los legajos ha mejorado la eficiencia en la gestión de recursos humanos, aunque con diferentes grados de percepción. Un 54.8% de los funcionarios responde “Sí, en cierta medida”, lo que indica que la mayoría de los empleados percibe que la digitalización ha tenido un impacto positivo en la eficiencia, pero no de manera transformadora. Un 33.3% responde “Sí, de manera significativa”, lo que sugiere que un tercio de los funcionarios considera que la digitalización ha mejorado principalmente la eficiencia en la gestión de recursos humanos. Solo un 11.9% responde “No”, lo que indica que una minoría de funcionarios no percibe una mejora en la eficiencia como resultado de la digitalización de los legajos.

Para mejorar las estrategias de gestión de recursos humanos en el ministerio, los encuestados recomendaron implementar programas de capacitación continua e interactiva, diseñar un programa de inducción bien elaborado, promover procesos innovadores y flexibles enfocados en el bienestar del personal, automatizar y digitalizar procesos, mejorar la planificación de tareas y establecer un mayor control del desempeño. También propusieron fomentar la socialización, la comunicación efectiva y un ambiente inclusivo, establecer sistemas de evaluación con metas claras, desarrollar planes de carrera y programas de reconocimiento, agilizar trámites, asegurar transparencia en los concursos, y fomentar roles de liderazgo. Sugirieron mejorar el acceso a cargos gerenciales, evitar traslados externos y dar oportunidades internas. En cuanto a los comentarios adicionales, varios participantes no tuvieron observaciones, mientras que otros resaltaron la necesidad de procesos más flexibles y humanizados, reconocer el trabajo del personal de recursos humanos, mejorar la rotación interna, realizar encuestas periódicas sobre clima laboral, crear un comité de recursos humanos, garantizar equidad en políticas y procesos, y adoptar una visión centrada en la gestión del talento humano apoyada en herramientas tecnológicas.

Análisis de resultados cualitativos - Entrevistas

Las políticas de gestión de recursos humanos actualmente implementadas en el ministerio son consideradas eficientes y necesarias. Entre las prácticas más efectivas en la gestión del personal se destacan las capacitaciones, principalmente aquellas relacionadas con la gestión pública y el uso de herramientas informáticas. Los principales desafíos que enfrenta el ministerio en esta área son la retención del talento humano, así como los aspectos vinculados a la compensación y los beneficios. Estos desafíos afectan el rendimiento y la eficiencia de los funcionarios, ya que pueden generar frustración, desmotivación, falta de compromiso y una consecuente disminución en la productividad. No se cuenta con conocimiento sobre estrategias específicas implementadas para superar estas dificultades. Se considera que el área de compensación requiere mejoras, y se identifican oportunidades importantes en la implementación de programas de desarrollo profesional y en la creación de estrategias de motivación. Asimismo, se recomienda la revisión de las políticas de compensación y beneficios.

La digitalización de los legajos del personal ha generado un proceso más ágil, mejorando la accesibilidad y agilizando los procedimientos administrativos; sin embargo, se ha observado como desafío el desconocimiento en su utilización por parte de las personas mayores. La satisfacción laboral de los funcionarios se mide mediante encuestas o entrevistas, aunque aún no existen estrategias específicas para mantener y mejorar el bienestar del personal. En cuanto al equilibrio entre la vida laboral y personal, se busca fomentarlo a través de las vacaciones y el descanso. El rendimiento de los funcionarios se evalúa mediante un instrumento de evaluación del desempeño, y se observa una relación positiva entre las políticas de gestión de recursos humanos y el desarrollo profesional de los funcionarios. No obstante, no se cuenta con ejemplos concretos de políticas o prácticas que hayan mejorado de forma específica el rendimiento de los trabajadores.

Conclusión

Se concluye que se cumplieron los objetivos planteados, analizando las estrategias de gestión de recursos humanos implementadas en el Ministerio de Economía y Finanzas durante 2024, identificando desafíos y oportunidades para optimizar el rendimiento y la eficiencia de los funcionarios. Las políticas y prácticas actuales son consideradas eficientes y necesarias, destacándose las capacitaciones en gestión pública y herramientas informáticas. Los principales desafíos se relacionan con la retención del talento humano, la compensación y los beneficios, que afectan la motivación y productividad. La digitalización de los legajos ha mejorado la accesibilidad y agilizados procesos, aunque presenta dificultades por el desconocimiento de su uso entre personas mayores. La encuesta reveló una fuerza laboral mayoritariamente masculina, joven y con larga antigüedad, con alto conocimiento de las políticas de gestión, aunque con percepciones divididas sobre su efectividad. Los desafíos más mencionados son la falta de capacitación y los procesos administrativos ineficientes. Se proponen recomendaciones como programas de capacitación continua e inducción, automatización de procesos, planificación eficiente, comunicación efectiva, evaluación del desempeño con metas claras y fortalecimiento del liderazgo, con el fin de optimizar la gestión institucional.

Las recomendaciones proponen fortalecer los programas de desarrollo profesional mediante capacitaciones especializadas y planes de carrera personalizados; optimizar los procesos administrativos reduciendo la burocracia e incorporando herramientas digitales; y fomentar la retención del talento humano con estrategias de reconocimiento y apoyo a la digitalización del personal. Además, se sugieren futuras investigaciones sobre políticas comparativas de gestión de recursos humanos, estrategias de retención, impacto de la digitalización y efectividad de las capacitaciones. Estas propuestas son relevantes para mejorar la gestión del talento en el sector público, factibles por su enfoque práctico y aplicables tanto en el Ministerio de Economía y Finanzas como en instituciones similares.

Declaración de los autores: Todos los autores aprueban el contenido del manuscrito y consienten su publicación.

Declaración de conflicto de interés: Los autores declaran que no existen conflictos de interés.

Financiamiento: Este trabajo no recibió financiación externa.

Contribución de los autores:

- Conceptualización del estudio
- Revisión bibliográfica
- Diseño metodológico
- Curación de datos
- Análisis de datos
- Redacción del manuscrito (borrador)
- Redacción del manuscrito (versión final)

Referencias

Barney, J. B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17(1), 99-120.

Bovaird, T., & Loeffler, E. (2013). *Public Management and Governance*. New York, NY: Routledge.

Gartner. (2024). Digitalization: The process of converting information into a digital (i.e., computer-readable) format. Gartner Glossary.

Ghiglione, F. (2015). *Gestión de la Dirección de Recursos Humanos y su Influencia en el Desempeño Laboral del Servidor Público en el Ministerio de Desarrollo Social de Guatemala*. Universidad de San Carlos de Guatemala. https://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_7035.pdf

Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. Human Resource Management Journal, 21(1), 3-13. https://www.researchgate.net/publication/229598720_Human_Resource_Management_and_Performance_Still_Searching_for_Some_Answers

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Paauwe, J., Guest, D. E., & Wright, P. M. (2013). https://www.researchgate.net/publication/260549939_HRM_and_Performance_Achievements_and_Challenges

Príncipe Bayona, Y. C. (2014). *Gestión de recursos humanos y el desarrollo de las políticas públicas en la municipalidad de Paucas, 2012*. Universidad César Vallejo. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_d5c64c-2c1e9d40c32307be45e6def56e

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.