

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



INFLUENCIA DEL SISTEMA INFORMÁTICO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, EN INSTITUCIONES CENTRALIZADAS DEL ORGANISMO EJECUTIVO REGIDAS POR LA LEY DE SERVICIO CIVIL.

LICDA. NANCYE DOROTHY BROWN MÉNDEZ

GUATEMALA, FEBRERO 2020

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



**INFLUENCIA DEL SISTEMA INFORMÁTICO DE ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, EN INSTITUCIONES
CENTRALIZADAS DEL ORGANISMO EJECUTIVO REGIDAS POR LA
LEY DE SERVICIO CIVIL.**

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

Asesora

Licenciada MSc. Noemí Clarivel Carrillo Reyes

Autora

Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez

GUATEMALA, FEBRERO 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II: Msc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III: Vacante
VOCAL IV: Br. Cc.LI. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V: P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

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

PRESIDENTE: MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
SECRETARIO: MSc. Mildred Damaris Guillén Camel
VOCAL: Dr. Alfredo Paz Subillaga

ACTO QUE DEDICO A

A DIOS	A El sea toda la gloria y el honor! Porque su existencia me ha traído a este momento y me ha dado lo necesario para estar aquí, por El es todo y para El es todo.
A MIS PADRES	Caty y Carlos por ser mi principal apoyo, ejemplos de sabiduría para la vida y porque sin su enseñanza no sabría cómo alcanzar mis objetivos.
A MI HERMANA	Dafny, por ser mi mejor ejemplo de dedicación y perseverancia.
A MI SOBRINO	Rayan, porque su cariño y compañía me han enseñado que cada día es un nuevo reto, que cada día nos trae nuevo aprendizaje y de cada situación y persona podemos aprender lo mejor.
A MIS AMISTADES	Por su cariño y la compañía, por las palabras de Bendición que vienen a mi vida a través de ustedes.
A MIS CATEDRÁTICOS	En especial a la MSc. Licda Noemí Carrillo, por su valioso tiempo, su orientación en este proceso, su paciencia y esfuerzo.
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	Por formarme profesionalmente, por facilitarme el conocimiento y las experiencias inolvidables que desde hace muchos años me viene dando en sus aulas, con diferentes roles.

A TODAS LAS PERSONAS QUE DE UNA FORMA U OTRA HAN COLABORADO EN EL ALCANCE DE ESTE OBJETIVO

CONTENIDO

INDICE DE GRÁFICAS	6
INDICE DE TABLAS	7
INDICE DE CUADROS	8
INTRODUCCIÓN	9
1. ANTECEDENTES.....	1
Servicio Civil en Guatemala:	1
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Gestión del Talento Humano	8
2.2. Procesos de la Gestión del Talento Humano	8
2.2.1. Admisión de Personas	8
2.2.2. Capacitación y Desarrollo	18
2.2.3. Gestión del Cambio.....	20
2.3. Institución Pública	22
3. METODOLOGÍA	28
3.1. Planteamiento del Problema	28
3.2. Delimitación del Problema.....	28
3.3. Objetivo General	29
3.4. Específicos.....	29
3.5. Hipótesis de Investigación.....	29
3.6. Métodos y Técnicas	30
3.7. Método Científico	30
3.8. Alcance de la Investigación.....	31
3.9. Técnicas de Investigación	31

3.8	Población y Muestra.....	34
4.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	37
4.1.	Análisis de Datos Secundarios.....	37
4.2.	Análisis de Resultados de la Investigación.	38
4.3.	Actualización de información adicional a junio 2019	69
4.4.	Comprobando la Hipótesis	76
	Conclusiones.....	82
	Recomendaciones.....	83
	Bibliografía	84
	Anexos	87
	Acrónimos	88

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág
Gráfica 1 Evaluación de la gestión de recursos humanos en el sector público	37
Gráfica 2 Rango de Edades de los Encuestados	38
Gráfica 3 Socialización del Sistema según los encuestados	40
Gráfica 4 Socialización según los capacitadores	41
Gráfica 5 Inducción	42
Gráfica 6 Capacitación para el uso del Sistema	43
Gráfica 7 Procesos de Reclutamiento y Selección	44
Gráfica 8 Acceso al Sistema	46
Gráfica 9 Herramientas de Reclutamiento y Selección	47
Gráfica 10 Uso de las Herramienta de Reclutamiento y Selección	48
Gráfica 11 Herramientas del Sistema que ha utilizado	49
Gráfica 12 Sistema Fácil de Comprender	50
Gráfica 13 Herramientas de Apoyo	51
Gráfica 14 Miedo al uso del Sistema, por ser un Sistema desconocido	54
Gráfica 15 Utilización de otros Sistemas de Similar Funcionamiento	55
Gráfica 16 Acomodamiento/ Hábito	56
Gráfica 17 Duplicidad en el Trabajo, según los encuestados	57
Gráfica 18 Ventajas del Sistema según los líderes de RHH	58
Gráfica 19 Duplicidad en el Trabajo según líderes de RRHH	59
Gráfica 20 Disposición hacia el Nuevo Aprendizaje	61
Gráfica 21 Inercia de Grupo Hacia la Dificultad Para Usar el Sistema	62
Gráfica 22 Fundamento Legal del Sistema	63
Gráfica 23 Uso del Sistema	64
Gráfica 24 Base de Datos	67
Gráfica 25 Actualización de las Herramientas de Reclutamiento y Selección	68
Gráfica 26 Resultados cuantitativos de los indicadores de variables	70
Gráfica 27 Correlación Positiva	79

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág
Tabla 1 Renglones presupuestarios para contratar personal	23
Tabla 2 Escala de evaluación	34
Tabla 3 Distribución de la población	34
Tabla 4 Distribución de la muestra	35
Tabla 5 Distribución de la Muestra /analistas	36
Tabla 6 Género de los encuestados	39
Tabla 7 Uso efectivo del Sistema	53
Tabla 8 Datos Importantes que proporciona el Sistema y facilitan su uso	65
Tabla 9 Cantidad de respuestas positivas respecto al Sistema	69
Tabla 10 Personas que recibieron socialización y capacitación en el año 2015	72
Tabla 11 Percepción del uso del sistema	76
Tabla 12 Respuestas sobre la socialización y uso continuo del sistema	77
Tabla 13 Datos para el cálculo de correlación	77
Tabla 14 Análisis de la correlación	79

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág
Cuadro 1 Proceso de Reclutamiento	25
Cuadro 2 Herramienta de monitoreo y control	80
Cuadro 3 Cronograma de evaluación y monitoreo de la implementación	81

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años la sociedad guatemalteca ha cambiado, ha modificado su cultura social, política y económica, las exigencias se han hecho cada vez más altas, la Administración Pública se ha visto en la necesidad de responder urgentemente a dichas exigencias.

Las exigencias que la población ahora tiene hacia el sector público van relacionadas al ejercicio de principios y valores en sus actividades, que garanticen la transparencia y trazabilidad de los procesos, prueba de ello han sido la emisión de leyes como la Ley de Información Pública, y la Ley de Género; en ese sentido se ha visto como cada Institución perteneciente al sector público, ha realizado esfuerzos para evidenciar su aporte a las exigencias sociales.

Uno de los rubros más criticados en la administración pública ha sido la gestión de personal; es evidente que la mayor cantidad del presupuesto nacional se invierte en la nómina de todas las Instituciones, por lo que la población se ha hecho menos tolerante y ha elevado su nivel de exigencia en relación al tema, solicitando constantemente reporte de salarios de los servidores públicos, perfiles de puestos, ejecución de presupuesto en nómina, entre otros elementos que están orientados a verificar la transparencia de la gestión de personal.

Tomando en cuenta lo anterior, las recientes disposiciones de la Organización Mundial del Trabajo así como las Cartas Iberoamericanas emitidas y avaladas por el Consejo Latinoamericano de Desarrollo, el ente rector y asesor en materia de recursos humanos en Guatemala, en conjunto con otras Instituciones del sector público, vieron la necesidad de implementar un Sistema informático con calidad de herramienta para llevar a cabo la administración de personal y garantizar a las Instituciones efectividad, información oportuna y procesos fluidos usando la tecnología.

En este contexto nace a la vida funcional y legal el Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos, diseñado para automatizar los procesos de recursos humanos; sin embargo, en su primera versión se crearon las aplicaciones de Gestión del Empleo y Guatemala, la primera sirve para gestionar el proceso de reclutamiento y selección, la segunda fue diseñada para que sirviera de enlace entre la población y el Sistema informático, así como una base de datos de consulta efectiva que actualmente cuenta con más de 70,000 usuarios.

El lanzamiento del mencionado sistema se realizó en el año 2015 con las aplicaciones indicadas, el 29 de diciembre de dicho año se emite el Acuerdo Gubernativo 297-2015 que aprueba el funcionamiento del sistema y lo emite como una herramienta de uso obligatoria para todas las Instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil, y es allí en donde entra en contexto la investigación.

Todo cambio o movimiento organizacional debe ser antecedido por un proceso de socialización, así como de comunicación para garantizar que los involucrados en el proceso estén conscientes de las ventajas y desventajas que presenta, sobre todo, para que estos pueden ser aliados en la implementación que se aproxima.

Los servidores públicos son personas a quienes el cambio se les dificulta; sin embargo, con un adecuado modelo de administración del cambio, se pueden obtener los resultados esperados.

La tecnología está en auge, las exigencias internacionales incluyen la fluidez de la información, la efectividad de procesos y la habilidad de adaptarse a las nuevas disposiciones, en el entendido que la capacidad de adaptación es una competencia valorada en el mercado de recursos humanos -MRH-.

Los servidores públicos con mayores oportunidades laborales, serán aquellos que demuestren la capacidad de aprender y desaprender con la misma rapidez; sin embargo, esta afirmación no excluye a las instituciones y a los líderes de recursos humanos de omitir los esfuerzos para generar, planificar, dirigir y controlar los nuevos cambios que son necesarios para implementar.

El nuevo sistema informático de administración de recursos humanos, se ha convertido en una herramienta para cumplir y hacer que se cumpla la ley en materia de recursos humanos, siendo su administrador el ente rector y asesor en dicha materia.

La resistencia al cambio es inherente al ser humano, no se puede calificar de malos servidores a las personas que evidencian tener ese comportamiento, pero las instituciones se deben comprometer como órganos administrativos representantes de la naturaleza de su quehacer a facilitar el cambio, hacerlo más fluido y con menos inconvenientes para las personas, la automatización de procesos está diseñada para facilitar el trabajo, no así para provocar sentimientos negativos como miedo, ansiedad, angustia, entre otros en los servidores públicos.

Por las razones expuestas, este estudio determina cual ha sido la reacción de los servidores públicos que utilizan el sistema informático para la administración de recursos humanos, y las principales causas que han provocado esa reacción.

Para realizar dicho estudio se efectuó una investigación teórica documental para conocer los conceptos científicos que rigen el tema central y los temas que se derivan del mismo durante la investigación, explicando al lector que es la Administración de Recursos Humanos, hasta el tema específico de Administración del cambio, así también se pone en contexto sobre la Administración Pública y algunos fundamentos legales que la hacen posible; al finalizar dicha etapa se estableció la metodología de investigación así como el planteamiento de la problemática indicando las hipótesis de la misma.

En cuanto a los elementos que sustentan dicha investigación se planteó la situación problemática de resistirse al uso del sistema por parte de los usuarios, esa resistencia se evidencia en las opiniones que estos dieron, así como en el simple hecho de no querer usar el sistema y solicitar a las altas autoridades abolir el Acuerdo Gubernativo con el cuál fue creado; para que la investigación fuera factible se planteó el objetivo de analizar las causas por las cuales esos usuarios no usaban el sistema; se planteó una hipótesis que le permitía ver al lector una respuesta tentativa previo a presentar el resultado de la investigación, indicando que hizo falta comunicar mayor información acerca del sistema, previo a su implementación y uso obligatorio.

Posterior a la investigación teórica y planteamiento del problema, se realizó una investigación de campo para conocer la aplicabilidad de los conceptos y determinar la certeza o no, de la hipótesis planteada; para ello se indagó directamente con las unidades de análisis, se entrevistaron y encuestaron a personas que participaron en el proceso de inducción y capacitación al implementar el sistema informático de administración de recursos humanos.

Después de la investigación de campo, se realizó un vaciado de datos, que permitió elaborar cuadros y gráficas para visualizar de mejor manera los resultados de dicha investigación, dando la oportunidad de analizar los mismos, de manera más objetiva, tal como se presentan en la última parte de éste documento.

Finalmente se presentan los resultados que permitieron establecer la situación actual del uso de la herramienta informática; se enfatiza en los datos secundarios que ayudaron a dilucidar los antecedentes de la situación y su actualidad, se presentan los resultados objetivos que aportó la investigación y a través del análisis de la correlación lineal se hace la comprobación de la hipótesis.

ANTECEDENTES

La Administración de Recursos Humanos es definida, en la gestión pública, como un “Sistema Integrado de Gestión, formado por siete diferentes componentes o subsistemas directamente relacionados, estos son la Planeación de recursos humanos, Organización del trabajo, Gestión del empleo, Gestión del rendimiento, Gestión de las compensaciones, Gestión del Desarrollo y Gestión de las relaciones humanas y sociales; cada uno de los cuales desempeña un papel relevante” (Longo, 2004)

Entre los subsistemas que componen la Gestión de recursos humanos, uno de los primeros es el subsistema que se encarga de realizar el contacto con el mercado de Recursos Humanos, según las tareas y responsabilidades del cargo diseñado previamente, buscando mediante estrategias innovadoras a las personas que tengan las cualidades requeridas para formar parte de la Gestión Pública.

En Guatemala la institución responsable de administrar en forma técnica, armónica, dinámica y eficiente el sistema de recursos humanos de la Administración Pública, es el ente rector y asesor en materia de recursos.

Guatemala como Estado, a través del ente rector y asesor en materia de recursos humanos, asume compromisos derivados de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, emitida por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo -CLAD- orientando estos compromisos hacia una Nueva Gestión Pública.

Servicio Civil en Guatemala:

“Es el órgano ejecutivo encargado de la aplicación de la Ley de Servicio Civil.

Es la institución rectora y asesora del Sistema de Recursos Humanos en la Administración Pública y administradora del Régimen de Clases Pasivas Civiles

del Estado, responsable de brindar servicios de calidad con personal profesionalizado". (Guatemala R. d., 2011)

Base Legal

La Base Legal que sustenta la ejecución del órgano ejecutivo encargado de regir y asesorar en materia de Recursos Humanos en la Administración Pública, es la siguiente:

- a) Decreto 1748 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Servicio Civil; el cual indica que las Funciones del Ente administrador de dicha Ley son:
 - ✓ Asesorar a las Instituciones Públicas en materia de Recurso Humanos;
 - ✓ Administración de Puestos;
 - ✓ Establecer la Normas de Reclutamiento y Selección;
 - ✓ Registro de movimientos de personal de las otras Instituciones;
 - ✓ Administración de la Ley de Clases Pasivas;
- b) Acuerdo Gubernativo No. 18-98 Reglamento de la Ley de Servicio Civil.
- c) Acuerdo Gubernativo Número 301-2015 Plan Anual de Salarios y Normas para su Administración.
- d) Acuerdo Gubernativo 297-2015 Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos.
- e) Acuerdo Gubernativo 246-2017 Reglamento Orgánico Interno del ente rector y asesor en materia de recursos humanos.

En relación al mandato que la Ley le confiere al ente rector y asesor en materia de recursos humanos, como Administradora de la misma Ley, la convierte en un órgano que debe permanecer alerta a los cambios e innovaciones posibles para facilitar la adopción de dichos cambios, asesorando y emitiendo las políticas de recursos humanos que se deban cumplir.

Los compromisos adquiridos como Estado tienen relación con lo dispuesto en El Plan Katún 2032 como Plan de Desarrollo Nacional; donde se indica que para fortalecer las capacidades del estado es necesario “Generar las capacidades políticas, legales, técnicas, administrativas y financieras de la institucionalidad pública”. (Guatemala, 2014)

Como ente rector de los compromisos adquiridos: profesionalización del servidor público y mayor transparencia en la gestión pública, el ente rector y asesor en materia de recursos humanos de Guatemala se somete a una evaluación del cumplimiento de las disposiciones emitidas. Los resultados de ésta medición son publicados por el Centro Latinoamericano para el Desarrollo -CLAD- en un documento llamado Informe Barómetro del Servicio Civil, y Guatemala mantiene 24 puntos de 100, desde el año 2008.

En el año 2009 el ente rector y asesor en materia de recursos humanos, empieza a desarrollar un proyecto que tiene como objetivo fortalecer la Carrera Administrativa para los servidores públicos; en el año 2014 se entrega la primera versión de un Manual de Ocupaciones por Competencias y es entre 2014 y 2015 que se conceptualiza, desarrolla y se implementa la primera versión del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos, diseñado para ejecutar los procesos de reclutamiento y selección de manera electrónica, oficializándose para su ejecución a través del Acuerdo Gubernativo 297-2015 de fecha 29 de diciembre de 2015.

Cabe mencionar que las actividades de implementación iniciaron el 14 de mayo de 2015, en una reunión con Autoridades de Recursos Humanos de cada institución pública con las cuales se trabaja; posterior a esto, se calendarizó la capacitación, creación y activación de usuarios, seguimiento y mesa de ayuda dirigida a dichas organizaciones; capacitándose a más de 800 personas en 41 instituciones, desde junio 2015 hasta la fecha.

Es importante indicar que durante el período de implementación se solicitó que las personas designadas para recibir la capacitación cumplieran con los siguientes requisitos:

- a) Desarrollar actividades propias de reclutamiento y/o selección en su puesto de trabajo.
- b) Desempeñarse en un puesto con cargo al renglón de gasto 011.
- c) Tener la designación formal por la autoridad de recursos humanos.

Dejando en las autoridades nominadoras la decisión de elegir y verificar que las personas seleccionadas para recibir esa capacitación, cumplieran con los requisitos mínimos.

Lo dispuesto en el Acuerdo Gubernativo 297-2015 exige que las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil, utilicen las aplicaciones informáticas del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos con el fin de transparentar los procesos de contratación de personal y ayudar a la desconcentración del servicio, también se dejó indicado que el proceso de implementación sería de manera paulatina.

Sin embargo, se ha observado que los usuarios del Sistema no cumplen con los requisitos técnicos y legales para llevar a cabo los procesos debidos a través del Sistema, provocando que se solicite el apoyo de las autoridades nominadoras (ministras o ministros, secretarias o secretarios, comisionadas o comisionados, entre otros) para derogar el Acuerdo Gubernativo 297-2015, continuándose con la gestión de recursos humanos en forma tradicional, perdiendo la oportunidad de automatizar un proceso importante para cualquier Institución.

En este contexto se encuentran estudios como: El Informe presentado al Banco Interamericano de Desarrollo por Mercedes Lacoviello, “Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina” en donde la autora refiere que “La

modernización y Profesionalización del Servicio Civil siguen siendo un desafío para la región: el grado de desarrollo promedio no llega al cuarenta por ciento (40%) de la escala prevista”. (Lacoviello, 2014)

Entre los países de América Latina, Chile utiliza un sistema llamado “Sistema de Alta Dirección Pública -SADP-”. (Hacienda, 2015) siendo el país que lidera la modernización de servicio civil en Iberoamérica donde indica que en este país se experimentó un proceso de resistencia al cambio, sin embargo, desde el año 2003 lo superó con la creación de un Acuerdo Político-Legislativo que implicó un consenso político.

En Paraguay la modernización del Servicio Civil implicó “Desarrollar e implementar un sistema de información para el control de la carrera administrativa (SICCA) y el fortalecimiento de la Secretaría de la Función Pública (SFP) y las unidades de Recursos Humanos en las instituciones de línea, como medida transversal; sin embargo, carecían de apoyo gubernativo y eso frustró algunos esfuerzos” (BID, 2014)

República Dominicana, Perú, Uruguay, Paraguay fueron algunos de los países que superaron inconvenientes durante la modernización del Servicio Civil a través de un respaldo legal, del fortalecimiento de las entidades rectoras y de las unidades de recursos humanos, así también realizando el avance de la implementación de garantías contra la politización de procesos.

En el trabajo de tesis de la Universidad Central de Venezuela, la Licenciada Blanca Quinteros estima que las personas estarán más anuentes a aceptar los cambios que les ofrece la tecnología sí encuentran suficientes razones para su uso; la implementación de un sistema informático conlleva un esfuerzo grande por un período de tiempo prolongado, y el trabajo cuidadoso para garantizar que sea aceptado”. (Quinteros, 2016)

En su trabajo de tesis de la Universidad del Zulia, República de Venezuela, la Licenciada Daryelis M. Arenas explica que la resistencia al cambio puede ser de dos tipos; “la resistencia sociológica: y la resistencia psicológica: debido al temor a lo desconocido, es sencillo inferir que cualquier persona puede llegar a sentir el temor de la incertidumbre cuando los cambios se acercan”. (Arenas, 2016)

Juan Carlos Loreto Ruiz, escribió un artículo sobre los inconvenientes cuando se presentan cambios; en su blog, escribe que las personas pueden presentarse no anuentes al cambio tecnológico; Los directivos de la empresa, en su papel de liderazgo, deben ser garantes del buen uso de los recursos tecnológicos y deben transmitir al resto de los colaboradores su confianza en el proceso de implantación tecnológica y su disposición al mayor aprovechamiento de dichos recursos para conseguir un alto grado de modernización.

Loreto Ruiz también indica en el artículo citado, que las nuevas tecnologías afectan el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa a nivel comunicacional, procedimental y operacional; y al ganar en eficiencia en estos procesos, la organización se ve afectada por el cambio en su dinámica interna y en su crecimiento. Si la gestión del cambio a nivel del recurso humano no es llevada eficientemente, toda la organización puede verse atropellada por el proceso de modernización, produciendo desfases en los niveles de cohesión, inconvenientes al usar las nuevas tecnologías, subutilización de los recursos tecnológicos y periodos traumáticos de adaptación.

En la revista Orbis, la Licenciada Marelys Núñez indica que actualmente, la rapidez del cambio de generación de nuevas tecnologías, la complejidad inicial de algunas de ellas y los recurrentes cambios provocados por su aplicación práctica, están ocasionando en las organizaciones, una especie de tecno-fobia organizacional, la misma que se manifiesta como una parálisis ante los cambios tecnológicos en su sector y entorno (Orbis, 2005)

Es importante resaltar en este punto que, en Guatemala, la implementación de un Sistema informático como herramienta que ayude a gestionar los procesos de reclutamiento y selección, es un esfuerzo conjunto, entre todos los entes responsables de llevar a cabo dicho proceso para las Instituciones del organismo Ejecutivo, así también la observancia del cumplimiento de la Ley.

En el Estado de Guatemala, el Organismo Ejecutivo se compone de 14 Ministerios de los cuales solo 13 trabajan en conjunto con el ente rector y asesor de Recursos Humanos, 17 Secretarías y 13 Instituciones denominadas de otras maneras, además de las Instituciones autónomas y descentralizadas, la Ley de Servicio Civil cubre a las Instituciones del Organismo Ejecutivo -OE- que no cuentan con sus propios instrumentos de clasificación de puestos y una escala salarial definida.

No se cuenta con evidencia que se haya hecho estudios en el sector público de Guatemala, referente a la implementación de un Sistema informático para la función de recursos humanos.

MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión del Talento Humano

“La administración de recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes” (Chiavenato, 2020)

2.2. Procesos de la Gestión del Talento Humano

Continuando con Chiavenato la gestión del Talento Humano -GTH- incluye procesos de Admisión de Personas, Aplicación de Personas, Compensación de Personas, Desarrollo de Personas, Mantenimiento de Persona y Monitoreo de Personas.

2.2.1. Admisión de Personas

“Son los procesos para incluir nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal”. (Chiavenato, 2020)

a) Proceso de Reclutamiento: Proceso mediante el cual una empresa atrae posibles candidatos del Mercado de Recursos Humanos, potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos y abastecer su proceso selectivo.

“Significa hacer llegar hasta las puertas de la organización a las personas más adecuadas, las que competirán entre sí para quedarse con el puesto que se encuentre vacante”. (Castellanos, 2012)

En su libro “Administración de Personal y Recursos Humanos” Werther y Davis indican que Reclutamiento se le llama “al proceso de identificar e interesar a

candidatos capacitados para llenar las vacantes”. (Wherther, Davis, & Guzmán, 2019)

Los pasos del procedimiento a seguir cuando se ha identificado la necesidad de cubrir un puesto vacante en la organización, inicia con la búsqueda: identificar los requisitos del puesto comparándolos con el perfil del candidato, ingresar los datos del puesto tanto como el perfil de los candidatos en la requisición de personal, elegir si la fuente de reclutamiento será interna o externa, elegir el medio con el cual se dará a conocer la oferta de empleo al mercado de recursos humanos, y diseñar la herramienta de comunicación para publicar la oferta de empleo.

En el entorno del reclutamiento los límites se originan “en la organización, el reclutador y el medio externo, aunque los factores que son considerados claves van a variar según las circunstancias, y éstos factores claves son: disponibilidad interna y externa de recursos humanos, políticas de la compañía, planes de recursos humanos, prácticas de reclutamiento y requerimientos del puesto” (Chiavenato, 2020)

Las herramientas necesarias a utilizar durante el proceso de reclutamiento son el Descriptor de Puestos, el Formulario de Requisición de Personal y la solicitud de empleo entre otros.

Es importante considerar que los descriptores de puestos constituyen la principal fuente de información para el procedimiento de reclutamiento tanto como para el de Selección, Chiavenato llama a los Descriptores de Puestos “La piedra angular de la gestión del talento humano”

“**Las fuentes** de reclutamiento pueden ser Interna y externa: la fuente Interna se refiere a la búsqueda de candidatos dentro de la misma organización, se enfoca en ascensos y movimientos de personal, algunas de sus ventajas es el

bajo costo que representa, la motivación que puede causar entre los colaboradores y el reducido tiempo que requiere; pero tiene sus desventajas, como la restricción de ver entrar gente nueva a la organización, con nuevas ideas, innovadora y entusiasta que pueda enriquecer la Cultura Organizacional; otra fuente de reclutamiento es la Externa y ésta se refiere a buscar candidatos fuera de la organización, personas que no están trabajando y buscan un empleo o personas que trabajan en otras organizaciones y buscan una oportunidad de empleo, ésta fuente de reclutamiento presenta algunas ventajas como la oportunidad de llevar nuevas competencias a la organización, la oportunidad de elegir al mejor candidato, pero presenta algunas debilidades como el tiempo extenso que requiere para ver resultados positivos, así como los costos altos que genera”. (Chiavenato, 2020)

“**Los medios** se elegirán según las fuentes de reclutamiento, el reclutador deberá seleccionar el medio que garantice llevar la información a la mayor cantidad de candidatos que cumplan con el perfil indicado, considerando el nivel académico del candidato, la formación profesional, características socioeconómicas, así como gustos y preferencias posibles”. (Chiavenato, 2020)

Algunos de los medios más utilizados para realizar convocatorias de reclutamiento son: para puestos de naturaleza operativa; volantes, afiches pegados en la vía pública.

Para los puestos de nivel táctico y/o estratégico los medios más utilizados son publicaciones es revistas especializadas, recomendaciones de colegios profesionales, recomendaciones de conocidos en el medio.

Las tendencias modernas han obligado a las organizaciones a explorar el uso de medios que ofrezcan mayor cobertura, garantizando llevar la información a las personas con el perfil ideal, además de ser menos costosas las redes

sociales, el uso de la tecnología en la gestión moderna de recursos humanos implica usar los recursos más accesibles y efectivos y que transmitan la información.

“En uno de los artículos publicados por la Universidad Tecnológica de Pereira indica que “después de aprobada la requisición de personal y de acuerdo con el perfil ocupacional, el proceso a seguir es el Reclutamiento de Talento Humano, como un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y aptos para ocupar cargos dentro de la empresa. El enfoque por competencias de este proceso se fundamenta en la utilización de fuentes y medios para atraer el personal idóneo para llevar a cabo el proceso de selección. Lo que busca es encontrar fuentes de vacantes de personal donde se encuentren básicamente las competencias que la empresa requiere, es decir, a diferencia del reclutamiento tradicional no busca simples candidatos, sino que dirige sus esfuerzos a la búsqueda de las competencias, a través de fuentes como entidades especializadas y organizaciones tales como universidades y centros de estudio por que allí se garantiza que las personas disponibles ya han desarrollado unas competencias específicas. (Pereira, 2018)

También establece el punto en el cual inicia este proceso, que es en la Requisición de Personal, pero enfocada a ser más una requisición de competencias, la sumatoria de conocimientos, habilidades y destreza que una persona estará dispuesta a aportar a la organización.

“En un entorno más competitivo como el actual que afirma que existe escasez de talento, los procesos de selección están evolucionando e incorporando entre sus herramientas el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, surgiendo así el e-recruitment, que se concibe como el sistema de captación y selección de talento a través de internet que permite optimizar

los procesos” (Centro de Estudios e Investigaciones para el Desarrollo Docente A.C, 2016)

- b) Proceso de Selección:** Proceso por el que una organización escoge de una lista de candidatos a la persona que cumple mejor con los criterios exigidos para ocupar un cargo o puesto vacante.

La selección es un proceso de decisión para elegir al candidato que ofrezca características que se ajusten mejor al puesto de trabajo.

“El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto. Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada” (Werther, Davis, & Guzmán, 2019)

Los candidatos finalmente, son un elemento esencial, para que se disponga de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

De acuerdo a Werther, los pasos a seguir durante el procedimiento de Selección de personal son los siguientes:

Selección Preliminar de Solicitudes; la organización elige a sus empleados y los candidatos potenciales eligen entre varias organizaciones; para Werther y Davis “la selección de personal se inicia con una cita que el candidato concierta en la oficina de personal o con una solicitud para obtener un formulario de solicitud de empleo. Es frecuente que se presenten solicitantes espontáneos que deciden presentarse personalmente a la organización, según Werther es recomendable otorgarle una entrevista a dichos solicitantes por cortesía y relaciones públicas”. (Werther, Davis, & Guzmán, 2019)

También es imperante establecer la esencia de éste paso “el candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo. Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los datos recabados durante la entrevista” (Werther, Davis, & Guzmán, 2019)

Pruebas de idoneidad; son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto, dice Werther y Davis que “algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo, por ejemplo, es común someter a un aspirante a un puesto de contador a un examen de aptitud rapidez matemática, en tanto a un chofer de camión se le pone ante el volante de un vehículo pesado en un día de tránsito denso” (Werther, Davis, & Guzmán, 2019)

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos, y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Cuando se emplean exámenes de tipo psicológico para estos niveles, con frecuencia se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo.

Por las razones expuestas es necesario elegir las pruebas que se pasarán a los candidatos, así como el tipo de pruebas psicológicas.

La Entrevista de Selección; es el siguiente paso a seguir en el proceso, consiste en una plática formal y de profundidad con el candidato, esta entrevista se realiza para determinar la compatibilidad que tengan el candidato con los requisitos del puesto.

Werther y Davis señalan aspectos negativos de las entrevistas: “Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, especialmente en las áreas de confiabilidad y validez. Para que los resultados de las entrevistas sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador, aunque es común que diferentes entrevistadores expresen diferentes opiniones. La confiabilidad se incrementa cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista y se giran instrucciones a los entrevistadores para registrar las respuestas de manera sistemática. La validez es cuestionable, porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas” (Werther, Davis, & Guzmán, 2019)

Según Werther, las etapas de una entrevista de trabajo son: Preparación del entrevistador, crear un ambiente de confianza, intercambio de información, terminación y evaluación.

Verificación de Datos y Referencias; el siguiente paso es verificar la información de referencias que los candidatos han proporcionado; para Werther y Davis con éste paso se busca determinar la confiabilidad de la información que se está aportando y la percepción que diferentes personas tienen acerca del candidato “Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos

superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial, cuando describen aspectos negativos. Algunos empleados pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hecho que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo” (Wherther, Davis, & Guzmán, 2019)

El examen médico representa otro de los pasos a considerar en el proceso de selección, “es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Al respecto, y dependiendo del país de que se trate, las organizaciones más evolucionadas están procurando evitar este tipo de exámenes, sobre todo porque se han presentado controversias entre los empleados y los tipos de pruebas que realizan” (Wherther, Davis, & Guzmán, 2019)

Entrevista con el Supervisor; es uno de los últimos pasos a considerar, “en los casos en que el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final a dos o tres candidatos al puesto que han obtenido alta puntuación. Hay casos en los que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal; por ejemplo cuando decide conseguir empleados no calificados que siguen un curso de capacitación dentro de la empresa.” (Wherther, Davis, & Guzmán, 2019)

“Descripción Realista del Puesto; Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto de su futura posición, el resultado es negativo en casi todos los casos. Para prevenir la reacción de *ustedes nunca me lo advirtieron*, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán. De ser factible, este simulacro se debe llevar a cabo en el campo o área de trabajo. Los resultados de varias investigaciones demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las características menos atractivas de su futura labor, sin destacar solo los aspectos positivos” (Wherther, Davis, & Guzmán, 2019)

La Decisión de Contratar; es importante “señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato, o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales” (Wherther, Davis, & Guzmán, 2019).

Melina del Carmen Alfaro Castellanos indica la importancia de establecer un contrato de trabajo “El contrato laboral ayuda a determinar los límites, las funciones, las prestaciones, el sueldo, los derechos y las obligaciones del empleado. En caso de que éste no exista, la ley protege al trabajador otorgándole muchos más beneficios de los que quizá hubiera obtenido con una contratación formal, ya que de hecho se considera que existe un contrato (aun, si este es verbal) en toda relación de trabajo en la que exista subordinación.” (Castellanos, 2012).

Los procesos de Reclutamiento y Selección, como esencia de la Admisión de personal, son procesos importantes para dotar a las instituciones del personal

competente e idóneo que éstas requieren, no siendo la excepción las instituciones del Públicas, del Organismo Ejecutivo.

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad de Guatemala expresa que la Gestión del Recurso Humano por Competencias es el “Proceso para direccionar y controlar, que las funciones relacionadas con la dotación, bienestar y desarrollo de los recursos humanos sean realizados conforme planes que se fundamenten en estándares y normas de competencia laboral, para lograr su desempeño eficaz, en beneficio de las partes involucradas” (INTECAP, 2001)

En su libro Gestión del Talento Humano “La administración de recursos humanos (RH) es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación higiene y seguridad en el trabajo.” (Chiavenato, 2020)

Dada la importancia de los procedimientos indicados es necesario modernizarlos para garantizar la eficiencia de los mismos, reducir al máximo la discrecionalidad personal en la toma de decisiones durante la ejecución de los mencionados procedimientos, automatizando su práctica, por supuesto obtener el compromiso y la mejor actitud de quienes lo utilizarán, sólo así se logrará el éxito de su implementación y el funcionamiento efectivo conforme a los objetivos de los procedimientos: dotar a las instituciones del personal idóneo y competente que agreguen valor al quehacer de las organizaciones.

Otros autores definen el proceso con base a las herramientas utilizadas para seleccionar personal, como Yenny Hernández: “Entre los subproductos que contiene la selección de personal y de los cuales hacen uso las organizaciones cuando se trata de ubicar en un cargo a un candidato, se encuentran el levantamiento de perfil, el reclutamiento, entrevista, la aplicación de pruebas psicotécnicas y de conocimiento, los centros de simulación, las visitas

domiciliarias, el informe de resultados y, finalmente, la elección del candidato que deberá ocupar la vacante” (Hernández Sánchez, 2018).

2.2.2. Capacitación y Socialización

- a. **Capacitación** “Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo” (Chiavenato, 2020).

Werther y Davis indican tres pasos para llevar a cabo el proceso de capacitación; el primero de ellos es la Evaluación de necesidades “permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.” (Werther, Davis, & Guzmán, 2019)

Establecer los Objetivos de la Capacitación y Desarrollo “Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrán. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual” (Werther, Davis, & Guzmán, 2019)

El Contenido del Programa “Se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. En el contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios y/o de influencia en las actitudes.” (Werther, Davis, & Guzmán, 2019)

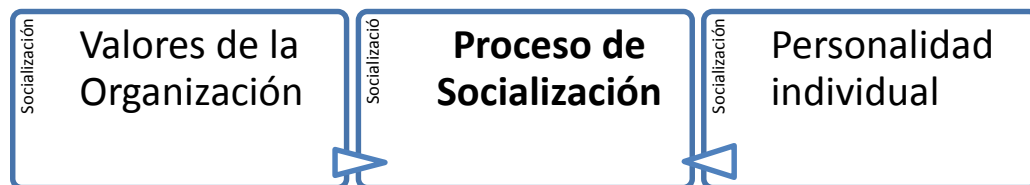
Chiavenato agrega un paso adicional y es la Evaluación de la Capacitación; para determinar el nivel de asimilación que han tenido los participantes en relación al conocimiento compartido, y se mide desde la reacción del participante a la capacitación, la asimilación de conocimientos, el cambio

de comportamiento, la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos y por supuesto, el impacto que la capacitación ha tenido sobre las áreas de trabajo de los participantes y en la institución en general.

“**Socialización:** puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo en la medida en que se consigue acelerar y facilitar la socialización.

La socialización es el proceso mediante el cual las personas empiezan a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización” (Werther, Davis, & Guzmán, 2019).

FIGURA 1
Socialización / Inducción



Fuente: Administración del Capital Humano, Werther, Davis y Guzmán, 8va edición, Mc Graw Hill 2019.

Los valores de la Organización representan los objetivos y la estrategia a alcanzar o desarrollar, mismos que no pueden obtenerse sin la disposición del capital humano.

La personalidad individual es la disposición que cada persona que participa en el proceso debe tener para la ejecución y alcance de los objetivos y estrategia planteada.

Tanto los valores de la organización como la personalidad individual deben alinearse para que se comprenda el proceso de socialización como un proceso exitoso que agrega valor y contribuye al alcance de los objetivos del proyecto o de la Institución.

2.2.3. Gestión del Cambio

“Los miembros de la organización deben creer que el cambio traerá beneficios a ellos y a la organización, por ejemplo: seguridad en el empleo”. (Ministerio de Justicia, 2016)

a) Modelo de Gestión del Cambio de Kurt Lewin:

“Lewin sostiene que estas fases se pueden lograr si se ve el cambio como producto de dos tipos de fuerzas las que ayudan a que se efectúe el cambio (F. Impulsadoras) y las que impiden que el cambio se produzca (F. restrictivas) que desean mantener el mismo estado de la organización.

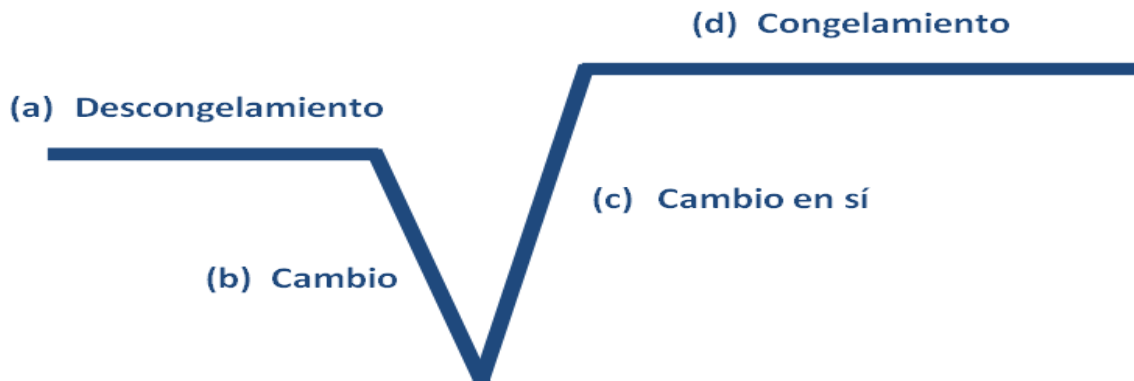
Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un equilibrio cuasi estacionario.

Para modificarlo se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las que lo impiden o cambiar ambas tácticas. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado.

1. **Descongelamiento:** implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. **Cambio o movimiento:** Consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, conductas y actitudes.
3. **Recongelamiento:** Se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio donde se acude a la cultura, las normas, políticas y estructura organizacional”

Las tres etapas pueden observarse en la imagen inserta, en ésta se evidencia que se debe preparar la situación actual para implantar el cambio acordado y poder alcanzar la situación deseada o planificada.

FIGURA 2
Modelo de Gestión del Cambio



Fuente: Modelo de Gestión del Cambio de Kurt Lewin, diseño de Raúl Sejzer

La comunicación en el proceso de Descongelamiento es importante para que todos los involucrados e interesados tengan la información de la principal fuente, evitando la desinformación de las personas.

La socialización en el proceso de Descongelamiento es un paso importante y fundamental, a través de este se puede asegurar el éxito del proyecto, las personas deben sentir la necesidad de cambiar para comprometerse con las actividades que impliquen dicho cambio.

La resistencia al cambio es una responsabilidad de quienes dirigen las Instituciones o empresas, un buen programa de desarrollo institucional implica comunicar a detalle los objetivos a alcanzar enfatizando en las ventajas que se espera consolidar principalmente para los actores del cambio, también es una cuestión de actitud en las personas, depende de la cultura y el manejo de información que domina en el ambiente organizacional, las personas se sienten más anuentes a formar parte activa del cambio cuando se sienten en dominio de la información y conocen el impacto de su aporte y actuar en el proceso.

En el sector público la gestión del cambio es un tema de muy poca información, porque los cambios suelen ocurrir basados en un documento legal, que nadie puede omitir su cumplimiento, más que en un proceso de sensibilización o concientización, que garantice el apoyo voluntario de los colaboradores.

2.3. Institución Pública

“La institución es un factor recibido y fundado real y jurídicamente por la Constitución, dotado de una fundamental y propia función ordenadora de la Constitución del Estado y la sociedad” (Ministerio de Justicia, 2016)

La institución es un organismo público o privado que tiene como objetivo de su fundación; desempeñar una determinada labor cultural, científica, política o social. Las instituciones pueden ser públicas o privadas, se caracterizan por brindar productos bienes o servicios útiles e importantes a la sociedad. “El nombre que se aplica a una escuela, universidad, palacio de justicia, biblioteca y otros lugares que están destinados a ser utilizados por el público” (INAP, 2015)

“Son conocidos como organismos creados por la ley o autorizados por ella, que tienen por encargo realizar determinada actividad que generalmente implica la prestación de un servicio público, tienen en consecuencia personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio; de estas características se deriva para el establecimiento la facultad de celebrar actos o contratos, adquirir derechos y contraer obligaciones” (INAP, 2015)

2.4. Administración Pública:

Es el conjunto de instituciones y funcionarios de un país encargados de ejecutar la "administración" de todos los asuntos políticos, económicos y sociales del mismo. En otras palabras, es todo el aparato de instituciones y funcionarios o servidores públicos que tienen la tarea de organizar, coordinar y colaborar en el funcionamiento de todos los asuntos públicos de un Estado y asegurarse de la buena prestación de los servicios públicos.

Actualmente existen diferentes renglones presupuestarios para contratar personal, servicios profesionales y servicios técnicos, sin embargo, los únicos renglones reconocidos para la contratación de personal que según la Ley de Servicio Civil serán reconocidos como servidores públicos son los siguientes:

Tabla 1
Renglones presupuestarios para contratar personal

No.	Renglón Presupuestario
1	011 Personal permanente
2	021 Personal supernumerario
3	022 Personal por contrato

Fuente: elaboración propia con información, Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala.

Existen otros renglones presupuestarios para contratar servicios, pero estos no se registrarán por la Ley de Servicio Civil; como el 029 servicio técnico, 031 Jornales o todo el subgrupo 018 que contrata servicios profesionales, pero éstos, según la Ley no desarrollan relación de dependencia hacia la Institución.

a. Automatización de Procesos

La automatización de procesos administrativos es la utilización de sistemas buscando hacer más fácil, efectivo y eficiente el funcionamiento de una

empresa. En general todas las actividades que desarrolla una persona dentro de una organización tienen como soporte un proceso, que puede o no estar formalizado, que indica cómo fluye la información dentro de la misma.

Juan Carlos Loreto en su blog Coaching Tecnológico indica que la automatización de un proceso corresponde a la implementación de una tecnología para apoyar la realización de las actividades dentro del mismo. Esta puede llevarse a cabo cuando existe un proceso en el que participan varias personas con tareas y actividades bien definidas, que deben ser realizadas en un orden específico y que típicamente se apoyan en documentos/información que ingresa, se crea y/o se transforma.

b. Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos

El Acuerdo Gubernativo 297-2015 de la República de Guatemala, de fecha 29 de diciembre de 2015; define al Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos, como el conjunto de módulos y aplicaciones interconectadas que conforman la herramienta de gestión de recursos humanos.

“El Objetivo del Sistema Informático de Administración de Recursos humanos es sistematizar los procesos de recursos humanos en las instituciones regidas por la Ley de Servicio Civil, modernizar y transparentar la gestión, optimizando el uso de los recursos públicos”. (Acuerdo Gubernativo 297-2015, 2015)

El sistema Informático de Administración de Recurso Humanos, cuenta con el funcionamiento de las aplicaciones que facilitan los procesos de Reclutamiento y Selección de recursos humanos.

El proceso de admisión que se lleva a cabo en el sistema comprende los pasos que se muestran abajo, utilizando los formularios o aplicaciones del Sistema en mención de la siguiente manera:

Cuadro 1
Proceso de Reclutamiento

No.	Actividad	Responsable
1	Llenar el formulario de requisición de personal según los requisitos establecidos para cada clase de puestos, en el Manual de Clasificación de Puestos para el Organismo Ejecutivo	La Institución solicitante/Analista de RRH
2	Publicar la convocatoria interna o externa en Guatemala, según los datos ingresados a este formulario de requisición	La Institución solicitante/Analista de RRH
3	Monitorear a los candidatos interesados que aplican en el Sistema, ingresando datos para crear su hoja de vida y posterior, asociarla a la convocatoria de su interés	La Institución solicitante/Analista de RRH
4	Llamar a los candidatos interesados para hacerles llegar el calendario de evaluaciones	La Institución solicitante/Analista de RRH
5	Evaluar a los candidatos interesados	La Institución solicitante/Analista de RRH
6	Publicar los resultados en el Sistema, los candidatos reciben también notificaciones por correo electrónico de manera automática, y dan seguimiento a sus procesos en la aplicación Portal de Vacantes	La Institución solicitante/Analista de RRH
7	Enviar expediente con resultados de candidatos a través del Sistema al Departamento de Evaluación y Selección del ente rector y asesor en materia de recursos humanos, (únicamente con la papelería de los candidatos que si cumplen con los requisitos de idoneidad para el cargo según las evaluaciones).	La Institución solicitante/Analista de RRH

Fuente: elaboración propia con información del Manual de Gestión del Empleo.

Seguidamente el Sistema asigna un número correlativo a los expedientes, generándose los siguientes pasos:

No.	Actividad	Responsable
1	El Analista de Selección del ente rector, verifica el expediente, analiza su contenido	El ente rector
2	El Analista de Selección emite una Constancia de Elegibilidad (véase anexo 5) únicamente para los candidatos que sí cumplen con los requisitos establecidos en Ley para ocupar los cargos	El ente rector
3	El Analista de Selección devuelve a la Institución para que allí se decida que candidatos de los elegibles será nombrado en el cargo	El ente rector
4	Si ninguno de los candidatos cumple con los requisitos, se niega la Constancia de Elegibilidad y la plaza se declara desierta para iniciar el proceso nuevamente	El ente rector

Fuente: elaboración propia con información del Manual de Gestión del Empleo.

Nota Importante: Declarar una plaza desierta implica gasto de tiempo, recursos físicos y energías innecesariamente, si el analista se da cuenta que ninguno de los candidatos interesados cumple con los requisitos puede abortar el proceso desde ese momento e iniciar uno nuevo, sin necesidad de enviar al ente rector.

Este proceso automatizado evita el uso de papel en grandes cantidades, le faculta a la Institución confrontar y certificar documentos personales del candidato sin que tengan que presentarse físicamente al ente rector. (Manual de Gestión del Empleo, 2016)

Las modificaciones del proceso se han realizado según la necesidad de mejorar el Sistema de acuerdo a la información recopilada, modificando en la práctica, y que demuestra que el Sistema es dinámico, por la anuencia y capacidad que tiene de modificarse a requerimiento de sus usuarios, pero enmarcado en la base legal vigente en materia de Recursos Humanos.

Para solicitar acceso al Sistema, es necesario utilizar un formulario llamado "Solicitud de Usuarios" en el cual se consignan los datos del Usuario, las aplicaciones para las cuales se requiere el acceso y el rol que el usuario tendrá (jefe/revisor o analista); dicha solicitud debe ingresar debidamente firmada por la Autoridad Nominadora de la institución solicitante.

3. METODOLOGÍA

3.1. Planteamiento del Problema

El proceso de socialización del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos desarrollado por el ente rector y asesor en materia de Recurso Humanos, previo a la implementación, influye actualmente en realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, idóneo y capaz de manera transparente, esta situación se ve afectada entre las Instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil en Guatemala, donde se observa problemas entre los usuarios del Sistema, perturbando el uso continuo del mismo.

Lo expuesto anteriormente plantea el siguiente cuestionamiento:

¿Cuáles son los factores que influyen en el uso continuo del Sistema por los analistas de recursos humanos de las Instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil?

3.2. Delimitación del Problema

- a) Geográfica: Ciudad de Guatemala;
- b) Institucional: Instituciones del Organismo Ejecutivo, que se rigen por la Ley de Servicio Civil, que recibieron la capacitación durante el año 2015 y que actualmente usan el Sistema.
- c) Personal: Analistas de Recursos Humanos y Jefes de áreas de Recursos Humanos responsables de ejecutar y dirigir los procesos de Reclutamiento y Selección;
- d) Temporal: La investigación abarcó el período comprendido de junio 2015 a junio 2019, 2015-2016 por comprender el período durante el cual se gestionó la implementación del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos; y, 2016-2019 la actualización relacionada a la incidencia de la socialización.

3.3. Objetivo General

Describir los factores que influyen en el uso continuo del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos, por los usuarios de las Instituciones del organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil, en Guatemala.

3.4. Específicos

1. Determinar si hubo un proceso de socialización oportuno y objetivo del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos, hacia los usuarios de las Instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil.
2. Describir el uso del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos, por los usuarios de las Instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil.
3. Determinar que incidencia ha tenido la socialización brindada en el uso continuo del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos.

3.5. Hipótesis de Investigación

El proceso de socialización influye en el uso continuo del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos, por los analistas de reclutamiento y selección de las Instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil.

A continuación, se muestran las variables que afectan las hipótesis planteadas para realizar la investigación.

Variable Independiente	Definición Conceptual	Indicador Variable	Definición Operativa
Proceso de socialización	“La socialización es la manera principal en que las personas aprenden sobre una cultura, cambiar los procesos de socialización llega a ser un enfoque efectivo para el cambio cultural” (Robbis, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización • Inducción • Capacitación • Acceso al Sistema • Herramientas de apoyo • Sistema fácil de comprender • Miedo a lo desconocido 	<p>Entrevista a Líderes en RRHH, entrevista de tipo cerrada y estructurada, con opciones de respuestas.</p> <p>Encuesta a usuarios Sistema, con afirmaciones que sugieren una situación y una escala de respuestas de 4 niveles que evidencia si el usuario está de acuerdo con la afirmación que ha leído.</p>
Variable Dependiente	Definición Conceptual	Indicador Variable	Definición Operativa
Uso continuo del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos.	El Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos es un conjunto de módulos y aplicaciones interconectadas que conforman la herramienta de gestión de recursos humanos. (Acuerdo Gubernativo 297-2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Otros sistemas informáticos de similar funcionamiento • Hábito • Duplicidad de trabajo • Nuevo aprendizaje • Inercia de Grupo • Fundamentos legales • Uso del Sistema. 	<p>Entrevista a Líderes en RRHH, entrevista de tipo cerrada y estructurada, con opciones de respuestas.</p> <p>Encuesta a usuarios Sistema, con afirmaciones que sugieren una situación y una escala de respuestas de 4 niveles que evidencia si el usuario está de acuerdo con la afirmación que ha leído.</p>

3.6. Métodos y Técnicas

Para desarrollar el estudio del problema, se utilizó la siguiente metodología:

3.7. Método Científico

En la investigación se aplicó el método científico en las siguientes fases:

Indagadora: se recolectó la información de las fuentes primarias, se preguntó a los analistas responsables de ejecutar los procedimientos de reclutamiento y selección en las instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil.

Expositiva: se aplicó los procesos de conceptualización y generalización que son expuestos a través del informe final, en los resultados obtenidos.

Demostrativa: se comparó la información recolectada que midieron los indicadores de las variables de la hipótesis planteada para demostrar los resultados de la investigación.

Explicativa: el estudio explica el contexto del uso continuado del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos, y la incidencia del proceso de socialización en este.

3.8. Alcance de la Investigación

A través de la investigación descriptiva se determinó la situación en la que se encuentra el uso del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos.

a) Explicativo: se basó en explicar el tipo de socialización que se hizo para dar a conocer el Sistema y la incidencia que ésta ha tenido en su uso continuado entre los responsables de realizar los procesos de admisión de personas.

b) Estudio descriptivo: este estudio se utilizó para poder describir las características de los hechos que se presentaron, como la socialización que se realizó previo a la implementación del Sistema.

3.9. Técnicas de Investigación

Se usaron las siguientes técnicas.

✓ **Bibliográfica**

Se realizó una investigación documental acerca de la fundamentación teórica que se recopiló acerca de los temas relacionados al estudio.

1. Decreto 1748, Ley de Servicio Civil.
2. Acuerdo Gubernativo 327-2015,
3. Reglamento de la Ley de Servicio Civil
4. Administración de Personal
5. Admisión de Personas (Reclutamiento y Selección)
6. Capacitación y Desarrollo
7. Administración del Cambio
8. Gestión del Cambio
9. Administración Pública

✓ **De campo**

Se investigó aplicando una guía de entrevista y un cuestionario a los analistas de recursos humanos; es decir, las personas encargadas de ejecutar los procesos de reclutamiento y selección de personal, además a los líderes de Recursos Humanos; y a las personas que dirigieron la capacitación; en cuanto a las técnicas correspondientes a la investigación de campo, fueron las siguientes:

- ✓ Entrevistas
- ✓ Encuesta

✓ **Instrumentos:**

Para la realización de la investigación se utilizó lo siguiente:

Guía de Entrevista: interacción entre dos o más personas, cuyo objetivo es la transmisión de información; se entrevistó, usando una guía de Entrevista, a los líderes de las áreas de Recursos Humanos en las instituciones objeto de estudio, esto se realizó para determinar la postura que ha adoptado la

jefatura y posterior confrontar con la postura de los analistas, sobre el uso del nuevo Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos.

Cuestionario: interacción entre seres humanos que permite tomar una parte de la población entera como una muestra y esto permite determinar resultados que pueden generalizarse a la población, se encuestó al personal encargado de ejecutar los procesos de reclutamiento y selección en el Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos.

El cuestionario fue diseñado con 36 preguntas dirigidas a los analistas que operan el Sistema; para dar respuestas a las preguntas se utilizó modelos de selección múltiple, respuestas simples (si o no) y se utilizó la escala Likert con 4 niveles de respuesta.

Selección múltiple: se usó esta modalidad para evitar respuestas cerradas, y orientar al analista o Líder de Recursos Humanos a brindar respuestas relacionadas con el contexto, su trabajo y su percepción.

Respuestas cerradas: se utilizaron respuestas cerradas SI o NO, para tabular de manera concreta la percepción de los encuestados; sin embargo, también se dejó el espacio para que los encuestados se expresaran libremente, justificando sus respuestas, esto aportó información importante respecto de la investigación, que se tabuló y se extrajo los elementos significativos.

Escala Likert: se utilizó la escala de Likert con cuatro (04) niveles de respuesta, para evitar realizar preguntas abiertas que no pudieran medirse, pero ofreciendo la flexibilidad de expresar la percepción del encuestado a través de afirmaciones o negaciones parciales o totales; se usaron preguntas en forma de afirmaciones para que los encuestados indicaran su nivel de concordancia con las mismas, se asignó una ponderación porcentual a cada respuesta, de la siguiente manera:

Tabla 2
Escala de evaluación

Niveles de Evaluación	Rango de respuestas	Ponderación	Criterio de evaluación
Nula	0	0%	No se encontró evidencia de la afirmación
Totalmente en Desacuerdo	01 al 25	25%	Se encontró escasa evidencia de la afirmación
Parcialmente en Desacuerdo	26 al 50	50%	Se encontró evidencia de la afirmación
Parcialmente de Acuerdo	51 al 75	75%	Se encontró alta evidencia de la afirmación
Totalmente de Acuerdo	76 al 100	100%	La afirmación es cierta al 100%

Fuente: elaboración propia, junio 2017

3.8 Población y Muestra

La población objeto de estudio fueron los líderes de recursos humanos, a quienes se entrevistó, y los analistas de recursos humanos que fueron capacitados sobre el uso del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos.

Población: la población utilizada en el estudio se muestra en el cuadro siguiente:

Tabla 3
Distribución de la población

Resumen de capacitación/socialización									
	Ministerios	Porcentaje	Secretarías	Porcentaje	Otras dependencias	Porcentaje	Totales	Porcentaje	Participación en:
Líderes RRHH	12	37.500	10	31.25	10	31.25	32	20.00	Socialización
Analistas	88	68.750	20	15.63	20	15.63	128	80.00	Capacitación
Capacitadores							4	2.50	Socializ/Capac
	100		30		30		160	100.00	TOTAL

Elaboración propia, cálculos con datos de capacitaciones efectuadas en el 2015.

La fórmula que se usó para determinar el tamaño de la muestra fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 (P.Q) N}{E^2 (N-1) + Z^2 (P.Q)}$$

Muestra: de la población objeto de estudio se tomó una muestra al personal de 128 analistas.

Donde:

Z =cuartil de una distribución normal asociado a un nivel de confianza deseado	= 1.96
P = Probabilidad de éxito del evento igual a 0.50	= 0.5
Q = Probabilidad de fracaso del evento igual a 0.50	= 0.5
N = Población de la investigación	= 128
E = error relativo máximo que se está dispuesto a aceptar	= 0.05
1 = valor constante de la fórmula	= 1

Considerando que para un 95% de confianza en la investigación $Z_x = 1.96$

Entonces:

$$n = \frac{122.93}{12779} \quad n = 96$$

De los cálculos anteriores puede observarse que, de la población de 128 analistas capacitados, se tomó una muestra de 96 personas, por lo cual la estratificación de la muestra fue de la siguiente manera:

Tabla 4
Distribución de la muestra

	Ministerios	Porcentaje	Secretarías	Porcentaje	Otras dependencias	Porcentaje	Totales		
Líderes RRHH	12		10		10		32	20.00	Entrevistados
Analistas	66	69	15	16	15	16	96	80.00	Encuestados
Capacitadores							4		Entrevistados
	78		25		25		132		TOTAL

Fuente: Elaboración propia, cálculos con datos de capacitaciones efectuadas en el año 2015.

La muestra se obtuvo de la población de 128 analistas que fueron capacitados en cuanto al uso del Sistema durante el año 2015, 88 pertenecientes a Ministerios, 20 a Secretarías y 20 a otras Instituciones, se calculó equitativamente la muestra en relación al porcentaje de participación de cada grupo de Instituciones, como se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 5
Distribución de la Muestra /analistas

Analistas de Recursos Humanos Capacitados			
Analistas	Total	Muestra	Porcentaje %
Ministerios	88	66	68.75
Secretarías	20	15	15.625
Otras Instituciones	20	15	15.625
Total	128	96	100

Fuente: Elaboración propia, cálculos con datos de capacitaciones efectuadas en el año 2015.

Este fue el primer grupo de personas que recibieron la capacitación durante el año 2015, de los ministerios 88 analistas y se tomó una muestra de 66, de las secretarías 20 analistas y se tomó una muestra de 15, de otras Instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil 20 analistas y la muestra fue de 15 personas,

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Después de realizada la investigación correspondiente a través de los instrumentos de recolección de datos, se analizan e interpretan los resultados cuantitativos de la misma y se presentan a continuación:

Es importante mencionar que hasta el año 2018, no se han hecho nuevas evaluaciones por parte del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo; sustentando los resultados de las evaluaciones realizadas durante el año 2012, manteniendo 24 sobre 100, en la penúltima posición en relación a los países de Centroamérica; considerando que los factores evaluados para determinar el Índice de Desarrollo del Servicio Civil fueron: eficiencia, mérito, consistencia estructural, capacidad funcional y capacidad integradora.

4.1. Análisis de Datos Secundarios

El Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, realiza una evaluación a las Oficinas encargadas de administrar la función de Servicio Civil en los países de la región centroamericana, cada cuatro años (Barómetro de la Profesionalización de los Servicios Civiles de Centroamérica y República Dominicana, 2012), a continuación, se muestra la posición que cada país obtuvo en la medición realizada.

Gráfica 1

Evaluación de la gestión de recursos humanos en el sector público

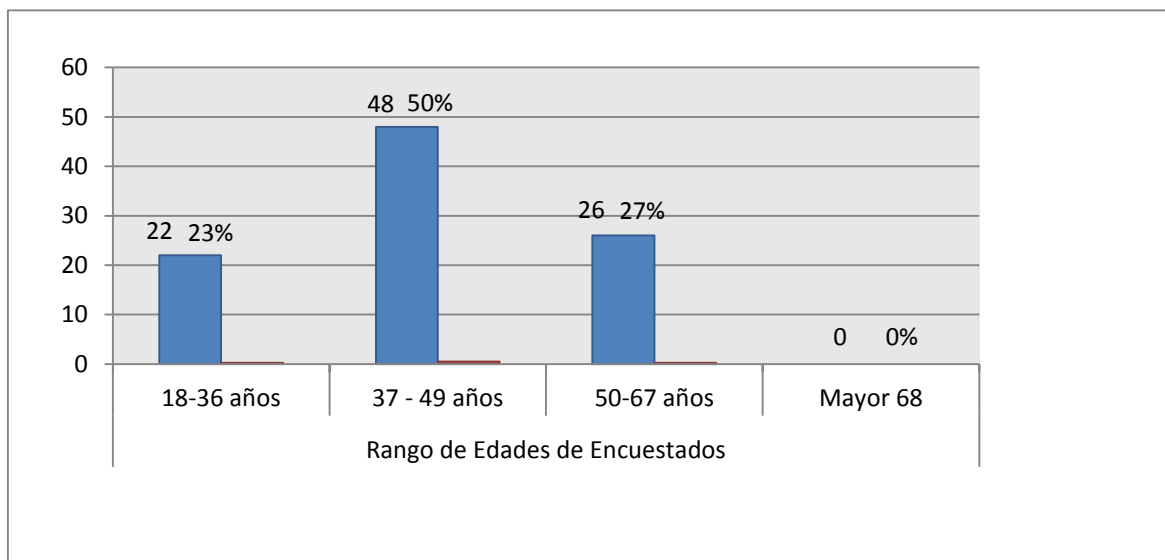


Fuente: Unidad de Fortalecimiento del Ente Rector. Mayo 2015

4.2. Análisis de Resultados de la Investigación.

A continuación, se presentan los resultados relacionados a la investigación de socialización y uso continuo del Sistema por los analistas encuestados.

Gráfica 2
Rango de Edades de los Encuestados



Fuente: Encuesta a Analistas de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

Según la gráfica 1 casi el 49% de los encuestados se encuentra en el rango de 37 a 49 años, una minoría del 22% de los encuestados tienen edades entre 18 y 36 años, para este último grupo es más sencillo aprender a utilizar nuevas herramientas tecnológicas, y estos cambios les provocan motivación, es importante también resaltar que las personas contenidas en los últimos dos rangos, de 50 años en adelante, que han sido una minoría, pese a que quizás se les ha dificultado un poco más el dominio de una nueva aplicación o Sistema de información, han mostrado anuencia y han realizado un esfuerzo por aprender a usar el Sistema, por lo que el uso continuo del Sistema estaría más relacionada a la actitud y el deseo de mantener su área de confort intacta, que a su edad, cultura organizacional y características generacionales.

Tabla 6
Género de los encuestados

Género de encuestados	
Hombres	Mujeres
49%	51%
100%	

Fuente: Encuesta a Analistas de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

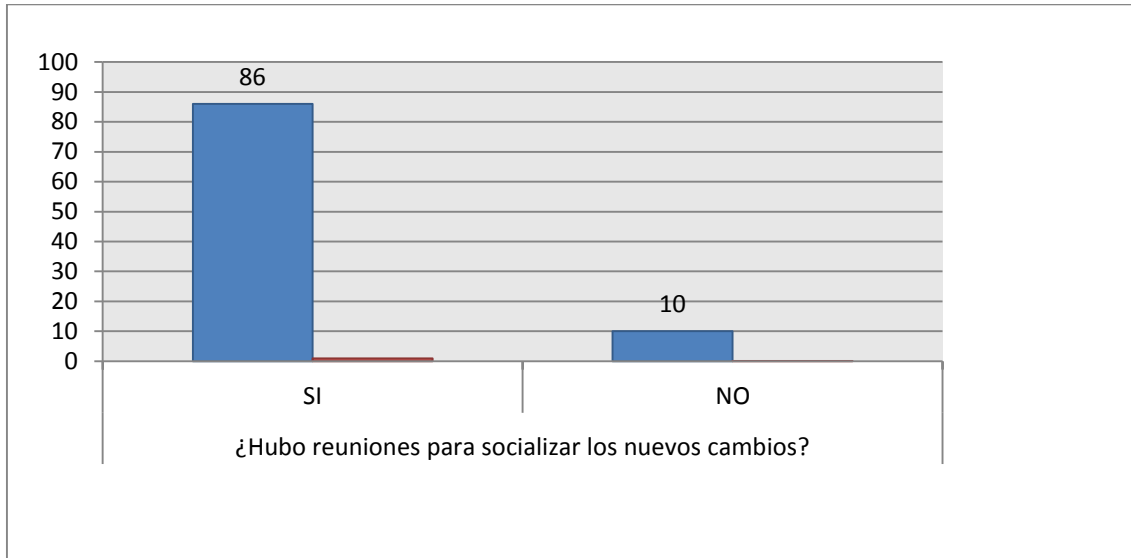
La tabla 1 muestra que el 51% de los encuestados fueron mujeres, sin embargo, la diferencia del porcentaje de participación entre hombre y mujer no es significativa; corresponde a la estadística poblacional general, y que en cada Institución del Organismo Ejecutivo se encuentra laborando un porcentaje de mujeres similar al porcentaje de hombres; lo anterior obedece a los requerimientos establecidos según la política de equidad de género nacional.

En relación al uso del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos, las encuestas realizadas determinaron los siguientes datos:

El objetivo principal fue sensibilizar a las autoridades para que brindaran el apoyo necesario a los ejecutores del proceso; sin embargo, la información no fue aplicada de la manera correcta hacia los analistas.

A nivel interno de cada Institución, se realizó actividades de comunicación sobre la implementación del nuevo Sistema; sin embargo, no hubo sensibilización hacia el tema, que tratara el funcionamiento, ventajas, desventajas y el proceso de implementación del mismo, indicaron los encuestados, empezando con deficiencias en el proceso de implementación del sistema.

Gráfica 3
Socialización del Sistema según los encuestados

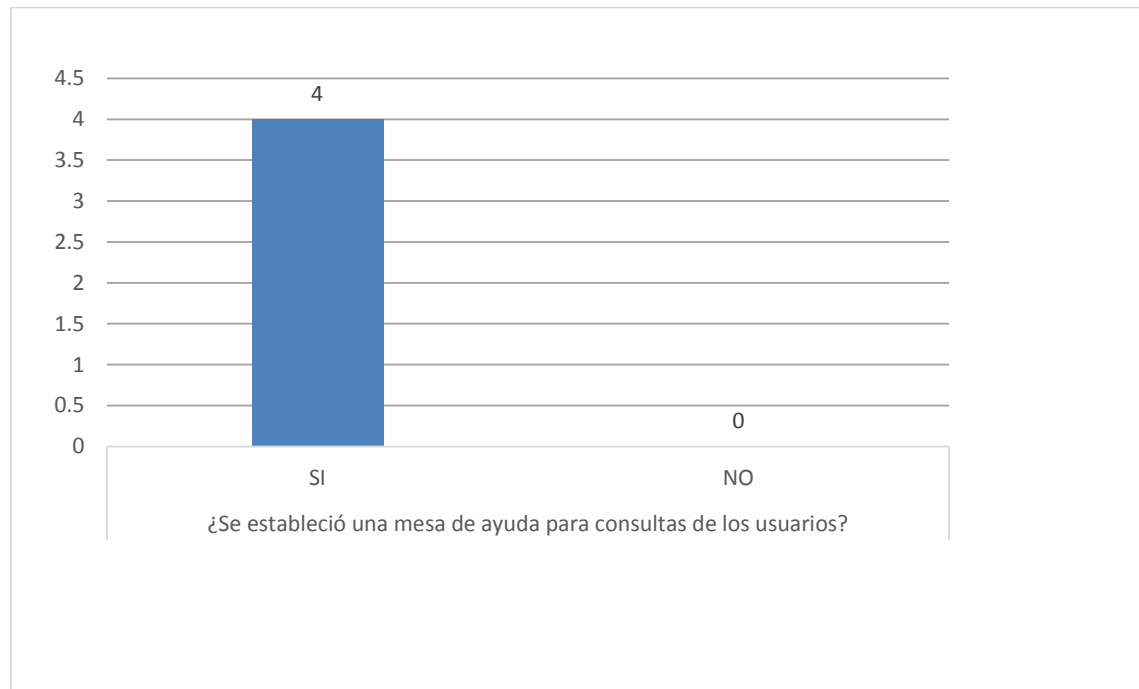


Fuente: Encuesta a Analistas de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

Según los datos obtenidos de la encuesta efectuada se determinó que el 90% de los encuestados si tenían conocimiento de las actividades de socialización que se realizaron respecto del Sistema, esas actividades de socialización fueron brindadas por el órgano a cargo del diseño e implementación del Sistema; sin embargo, a dicha socialización solo asistieron los jefes de cada área de recursos humanos y las Autoridades Nominadoras, porque hacia ellos estaba dirigido el evento; esto representó una desventaja para el proceso de implementación porque evitó que los analistas se enteraran desde el primer momento acerca del funcionamiento del Sistema, durante la actividad de socialización se trataron temas de importancia para las autoridades de recursos humanos, se sensibilizó sobre el tema de transparencia y trazabilidad en los procesos de recursos humanos, así como concientizar sobre brindar el apoyo necesario a los analistas para poder operar dicho sistema.

Los analistas no asistieron a la socialización por haber sido una actividad programada únicamente para las Autoridades Nominadoras; esto representó una desventaja porque no hubo sensibilización hacia los futuros usuarios respecto de la importancia del tema, tampoco seguimiento a la disponibilidad de cambio.

Gráfica 4
Socialización según los capacitadores



Fuente: Encuesta a Capacitadores de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017

Los capacitadores entrevistados indicaron que, paralelo a la capacitación, se implementó una función denominada mesa de ayuda, al iniciarse al mismo tiempo que las capacitaciones, duplicando esfuerzos por una implementación positiva; el objetivo de la misma fue brindar asesoría inmediata a los nuevos usuarios del sistema, para garantizar resolver sus dudas de manera pronta y eficiente al encontrarse operando en el Sistema, y con esto alcanzar la implementación positiva de los módulos del Sistema.

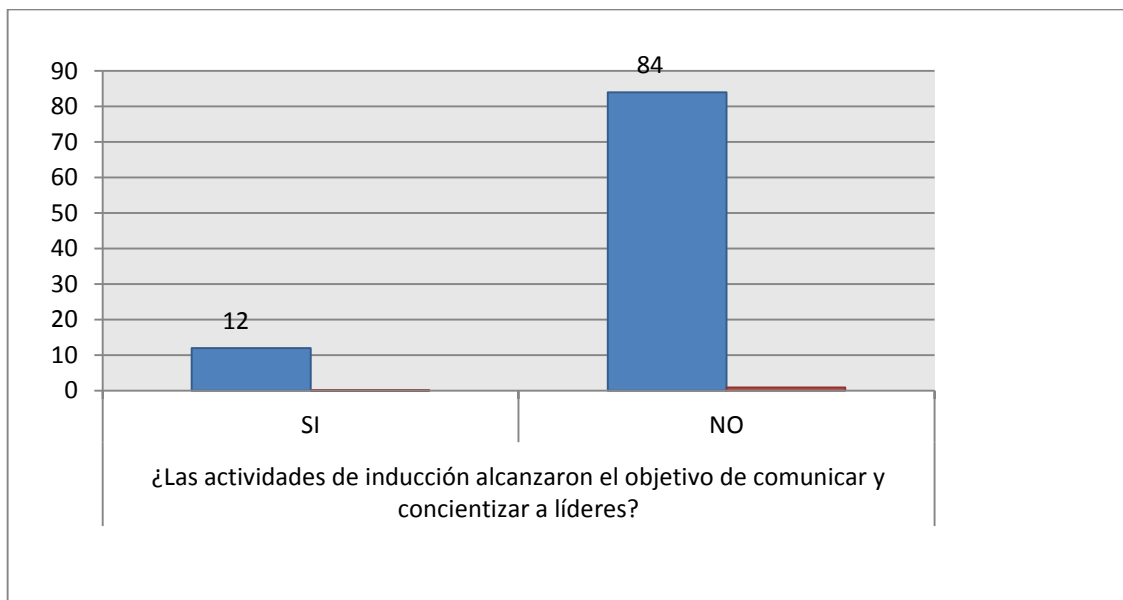
Indicaron que la mesa de ayuda resultó ser una actividad muy productiva para los usuarios por la pronta respuesta que se trató de dar a los mismos, así también una fuente de información objetiva e inmediata para los administradores del Sistema, porque desde los primeros días se evidenciaron oportunidades de mejora que el Sistema tenía y se atendieron a la brevedad posible.

Los analistas recibieron acompañamiento para el uso del Sistema, hasta después de la capacitación, las actividades de capacitación duraron 6 meses, sin embargo,

la implementación, conllevó un tiempo aproximado de 10 meses, después de haber terminado la capacitación programada para los Ministerios, que fue el primer grupo en capacitarse, se implementó dicha mesa de ayuda, mientras se continuó con las actividades de capacitación hacia los grupos pendientes de analistas de recursos humanos.

Se han continuado las capacitaciones respecto del Sistema, pero a requerimiento de las instituciones, así cuando estas tienen personal de nuevo ingreso que desconoce el uso del Sistema, deben solicitar una asesoría o capacitación acerca del uso del mismo, es conveniente indicar que al finalizar las actividades de capacitación, durante el proceso de implementación se les otorgó a los analistas de recursos humanos que participaron, un diploma en cual consta las aplicaciones del Sistema que aprendió a utilizar, actualmente las instituciones solicitan que los candidatos a ocupar puestos del área de recursos humanos acrediten conocimiento del Sistema a través de dichos diplomas.

Gráfica 5
Inducción

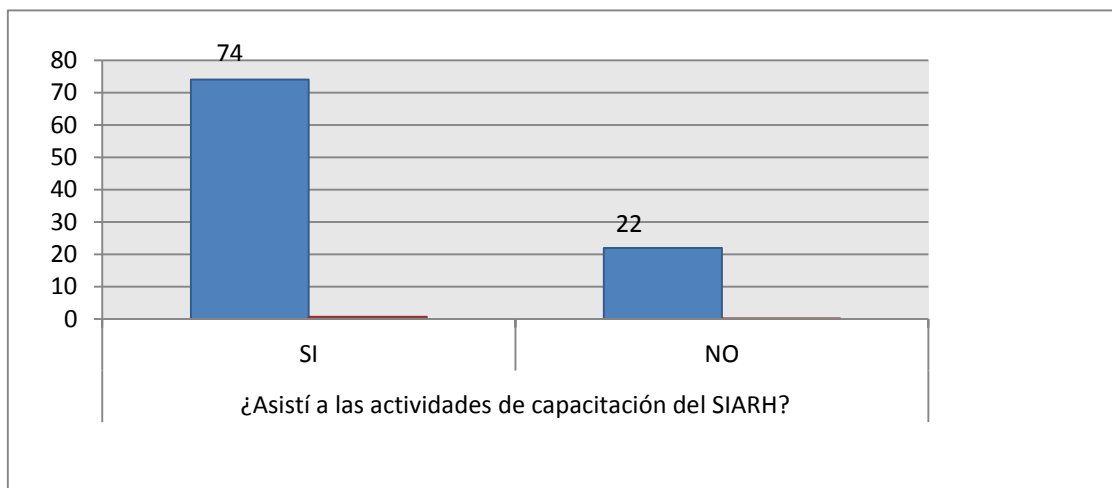


Fuente: Encuesta a Analistas de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

Adicional a lo expresado, en la gráfica 4 se demuestra que al preguntar a los encuestados si las actividades alcanzaron el objetivo de comunicar, transmitir y sensibilizar a las autoridades de recursos humanos para que brindaran el apoyo necesario a los profesionales ejecutores del proceso de admisión de personas utilizando el Sistema, un 88% dijo que no, explicando que no hubo actividades de inducción formal previa a la capacitación, los encuestados manifestaron que la socialización estuvo dirigida a los líderes pero no a los analistas, indicando a su vez que faltó que las autoridades de RRHH trasladaran información objetiva y oportuna acerca del proceso de socialización y capacitación para implementar el Sistema.

Esto repercutió en la forma en que las personas que recibieron la capacitación percibieron las actividades, de manera negativa, porque no habían sido sensibilizados al tema.

Gráfica 6
Capacitación para el uso del Sistema



Fuente: Encuesta a Analistas de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

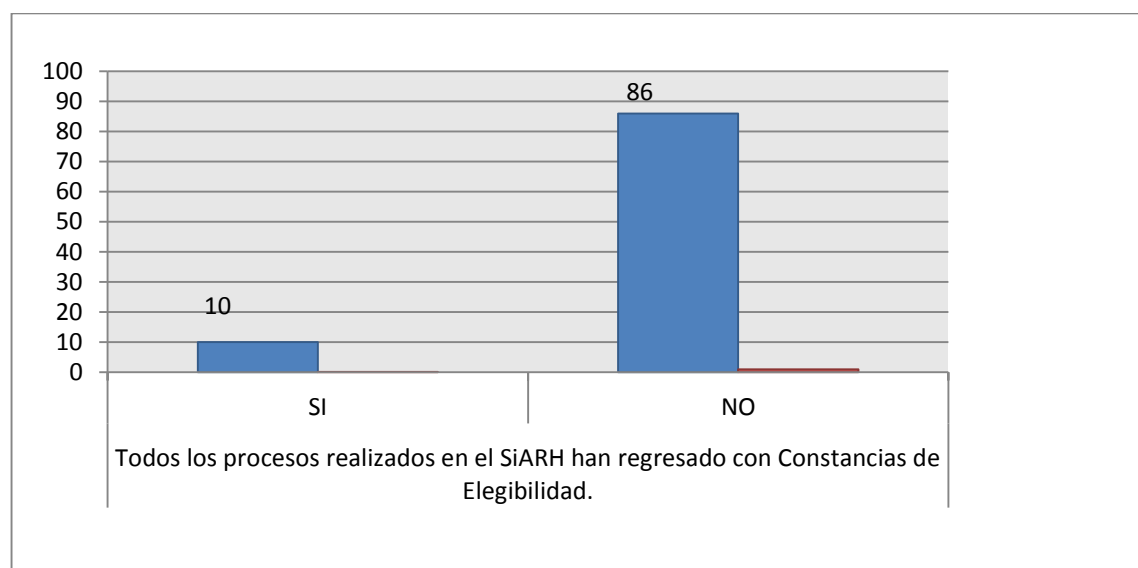
Las actividades de capacitación se realizaron entre el mes de junio y noviembre del año 2015 y se le dio continuidad entre los meses de enero y abril del año 2016, para ello se citó a los analistas de recursos humanos de cada Institución; 74 de los encuestados indicaron haber asistido al 100% de las sesiones de capacitación, lo

que indica que existe 22 analistas que no completaron las horas de capacitación requeridas.

El inconveniente puede deberse a que la información no fue trasladada de la manera correcta a los interesados, evidenciado que las personas que asistieron al evento de socialización no brindaron las facilidades ni transmitieron la instrucción de asistir a capacitación al 100%; sin embargo, al entrevistar directamente a esos restante 22 analistas, indicaron entre otras razones no haber asistido a la capacitación porque se encontraban laborando para otras instituciones durante ese período de tiempo, lo anterior indica que se perdió un 23% de capital intelectual, servidores públicos que si recibieron la capacitación pero que fueron desvinculados de sus puestos de trabajo durante el cambio de autoridades.

Derivado de la carencia evidenciada en esos 22 analistas encuestados y la solicitud de brindar capacitación por cada institución que lo solicitara, se preparó un programa de capacitación que funcionó de manera permanente durante el año 2016 a la fecha, brindando un diploma que certificó el uso del Sistema a cada analista.

Gráfica 7
Procesos de Reclutamiento y Selección



Fuente: Encuesta a Analistas de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

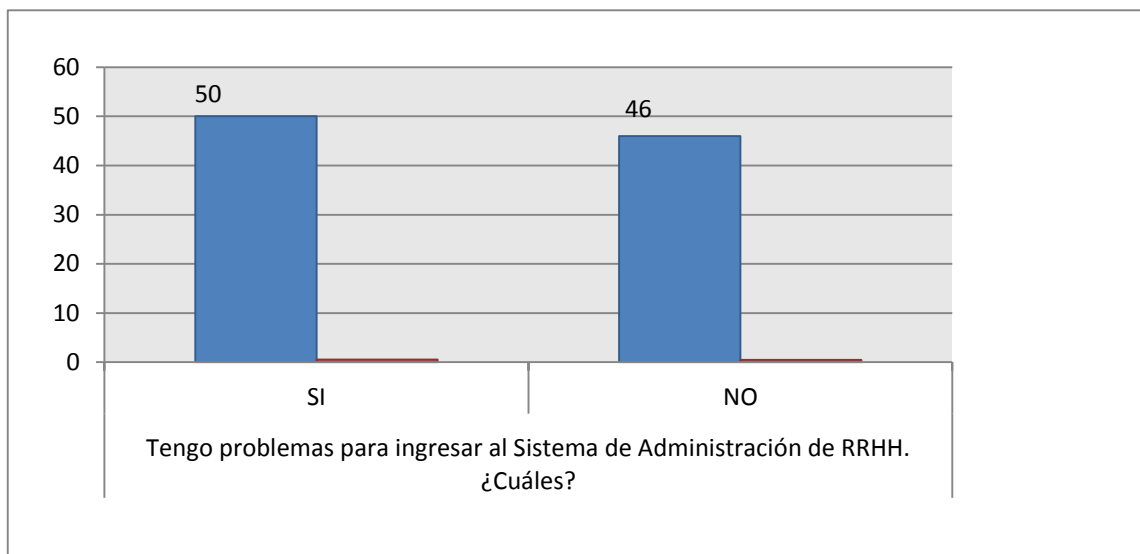
Se preguntó a los usuarios si todos los procesos que ellos habían iniciado, tenían resultado de una Constancia de Elegibilidad, la respuesta de 86 analistas fue que No, este resultado evidencia que se desconoce el proceso tanto como los lineamientos técnicos y legales para efectuar la función de admisión de personas a través del Sistema. Durante el período de tiempo estudiado, el Sistema contaba únicamente con las aplicaciones mediante las cuales las Instituciones podían realizar los procesos de reclutamiento y selección, apoyándose en una base de datos cuya aplicación es conocida como Guatempleo y otra aplicación en la cual los candidatos pueden darle seguimiento a sus procesos, esta última llamada Portal de Vacantes;

La Constancia de Elegibilidad es un documento que emite esa Oficina para certificar que un candidato que quiere optar a cualquier puesto contenido en el Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo, ha cumplido con las evaluaciones técnicas y psicométricas correspondientes y ha obtenido un resultado satisfactorio en cada una, por lo tanto se le considera elegible para ocupar el puesto para el cual se evaluó, obtener su Constancia de Elegibilidad no obliga a la Autoridad Nominadora a contratar al candidato.

Los expedientes pueden ser rechazados y negar la Constancia de Elegibilidad porque no se han adjuntado todos los documentos o porque el candidato no cumple con el perfil indicado, este proceso se lleva a cabo a través del Sistema.

El proceso es efectivo si se lleva a cabo de la manera adecuada, tal cual lo indica el Manual de Gestión del Empleo II versión, la falta de dominio del tema y expertiz de uso del Sistema es lo que provoca los inconvenientes y rechazo de parte de los analistas.

Gráfica 8
Acceso al Sistema



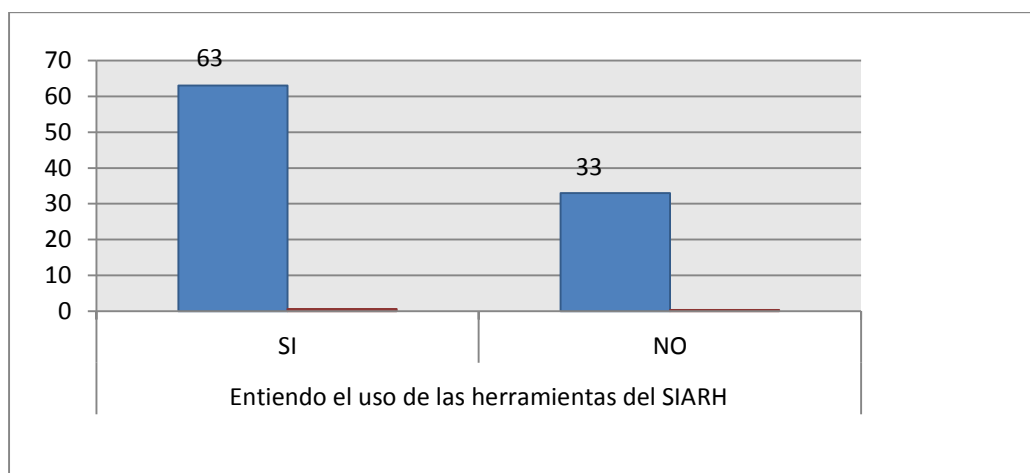
Fuente: Encuesta a Analistas de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

Al preguntar a los encuestados sobre el acceso al Sistema para ponerlo en práctica, el 52% indicaron que los principales problemas que habían enfrentado eran los permisos adecuados para los usuarios que solicitaron acceso, dichos permisos debían ser solicitados al personal del equipo de implementación del Sistema a través de los formatos adecuados, desde otro punto de vista la conexión a internet y el contar con el equipo de cómputo adecuado fueron responsabilidad propia de cada institución por lo que se puede decir que cada una debió cumplir con la responsabilidad de dotar del recurso necesario a sus analistas para la ejecución de las tareas, no siendo así en todos los casos, los usuarios se quejaron constantemente de no tener acceso adecuado al Sistema por la falta los elementos mencionados; el ente administrador del Sistema envió Oficios solicitando a las autoridades el apoyo necesario para que sus analistas pudieran utilizar el sistema sin inconvenientes, requirió mayo tiempo de lo planificado, pero la situación se fue resolviendo de manera favorable para todos.

Durante los eventos de capacitación se brindó a los participantes los requerimientos técnicos necesarios para el funcionamiento; una computadora, con acceso a

Internet y navegador de Google Chrome, no todos las Instituciones facilitaron dichos requerimientos a su personal, algunos argumentaron no contar con la disponibilidad presupuestaria para realizar dicho evento.

Gráfica 9
Herramientas de Reclutamiento y Selección



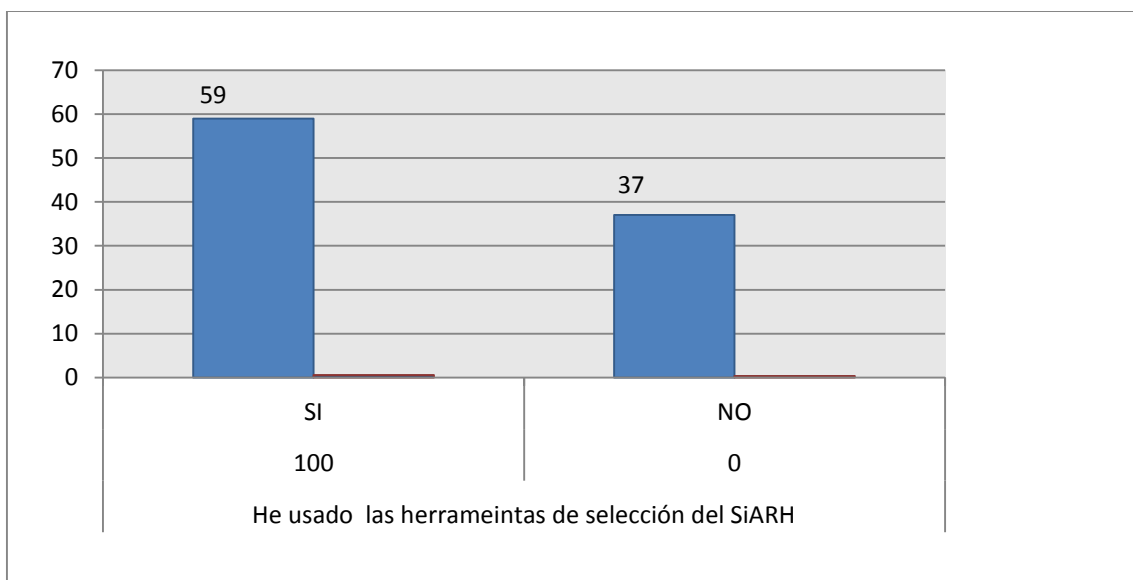
Fuente: Encuesta a Analistas de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

El 66% de los encuestados indicaron conocer y entender el uso de las herramientas de reclutamiento y selección proporcionadas por el Sistema, 33 de los encuestados indicó no poder utilizar dichas herramientas, desconocen en dónde las pueden obtener, es probable que éste último porcentaje corresponde a esa población que no se capacitó porque aún no se encontraba laborando durante el período de capacitación; sin embargo, se les brindó la capacitación cuando se integraron a sus nuevos puestos, lo cual puede indicar que no han recibido dichos conocimientos de la manera adecuada, adicional también comentaron que la estandarización de las herramientas han provocado una rigidez en el proceso que lo hace poco efectivo y poco adaptable al cambio, esto se debe a que las herramientas no les permiten el manejo y edición de información rígida que no puede modificar sino es por Ley, tampoco les permite la contratación de personal que no cumpla requisitos legales y técnicos, eso provoca que la búsqueda de candidatos sea más minuciosa y requiere mayor inversión de tiempo.

Es necesario enfatizar que el proceso obedece a requerimientos técnicos y legales formalmente establecidos y que el Sistema informático es solamente una herramienta para automatizar el proceso, que la herramienta informática puede modificarse según requerimiento que esté técnica y legalmente formalizado; las modificaciones del proceso iniciaron el segundo día de las capacitaciones, se evidenciaron oportunidades de mejorar el Sistema que se han ido recopilando.

Gráfica 10

Uso de las Herramienta de Reclutamiento y Selección



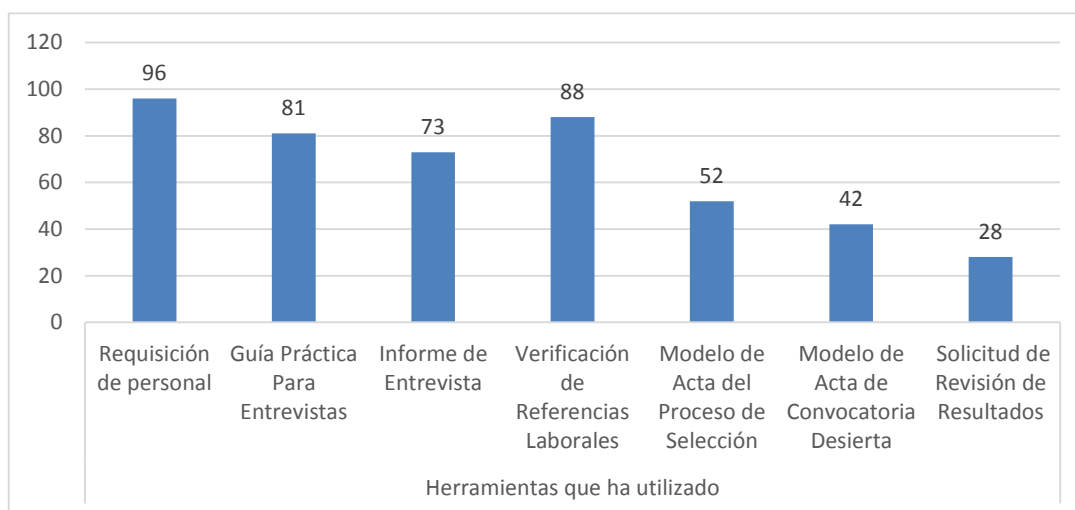
Fuente: Encuesta a Analistas de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

En la gráfica 9 puede observarse que al indagar sobre cuántos de los analistas de recursos humanos han usado las herramientas de reclutamiento y selección, 59 analistas indica haberlo hecho, tan sólo 37 analistas indicaron no haberlo hecho durante los procesos de reclutamiento y selección, esto puede ser un indicio del porqué el Sistema se les ha complicado y no han utilizado todo el potencial del mismo; el 19% indicó haber comprendido el uso de las mismas pero con cierta dificultad, aunque esas dificultades no representaron elementos que entorpecieran su uso, debido a que un 61% expresaron haber usado las herramientas como apoyo en la ejecución del proceso de reclutamiento y selección; considerando que

esas herramientas constituyen formatos y formularios de uso obligatorio y que están disponibles para todos los usuarios a través del Sistema, estas pueden ser descargadas y editadas en algunos de sus campos para facilitar el uso del Sistema y seguimiento del proceso, así como optimizar tiempo e información, los encuestados indicaron contar con acceso a una base de datos sobre posibles candidatos que cuentan con constancias de elegibilidad para los procesos de reclutamiento y selección situación que facilita la búsqueda y minimiza tiempos.

Las herramientas contenidas en el Sistema están dispuestas para que todos los analistas con acceso a las aplicaciones las descarguen y las puedan utilizar, el objetivo de estar accesibles y editables fue facilitar la adaptación de los analistas al uso del Sistema.

Gráfica 11
Herramientas del Sistema que ha utilizado

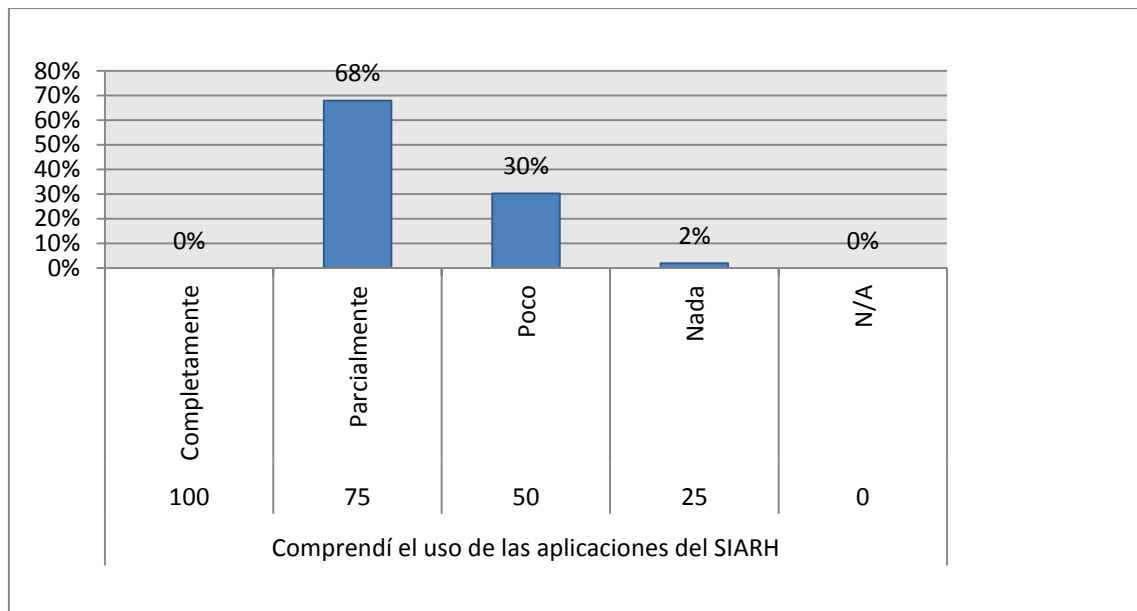


Fuente: Encuesta a Analistas de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

La gráfica 10 muestra el uso que los analistas le han dado a cada una de las herramientas, las herramientas más utilizadas es la requisición de personal y la verificación de referencias laborales, las menos usadas son el Modelo de Acta de Convocatoria desierta y la Solicitud de revisión de resultados; todas son de uso obligatorio según el caso particular al cual apliquen; por ejemplo, no todos los

procesos terminarán en declararlo como “convocatoria desierta” en los casos que sí, se aplicará el Acta de convocatoria desierta; el 100% de los encuestados indicaron utilizar la Requisición de personal, por ser la herramienta universal con la cual, el sistema diseña la oferta de empleo en la aplicación Guatempleo, y solo el 29% (28 personas) indicaron haber utilizado la herramienta Solicitud de revisión de resultados, dado que no todos los candidatos rechazados solicitan revisión de resultados.

Gráfica 12
Sistema Fácil de Comprender



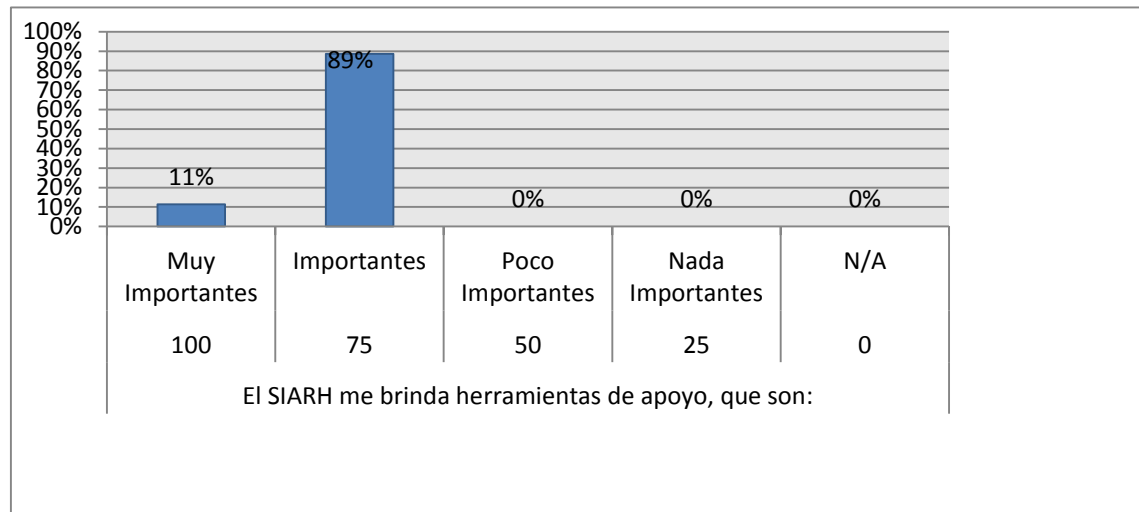
Fuente: Encuesta a Analistas de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

Al momento de preguntar a los encuestados sobre la comprensión del uso de las aplicaciones del Sistema, el 68% de los analistas encuestados indicó haber comprendido parcialmente las aplicaciones, lo cual encuentra sustento en que los analistas han comprendido parcialmente el funcionamiento del Sistema y por ello el uso continuo del mismo y de sus herramientas no asciende a un 100%, la aplicación en donde se utilizan las herramientas de Modelos de actas y solicitud de revisión de resultados, encuentra relación en que los analistas no están conscientes del

importante papel que juegan en la implementación del Sistema, por ello el uso del éste no es el adecuado.

las capacitaciones brindadas incluyeron esos temas, también indicaron que ha sido difícil el manejo de la información a través del Sistema; para lo que los implementadores han continuado con un programa permanente de capacitación a requerimiento de las Instituciones.

Gráfica 13
Herramientas de Apoyo



Fuente: Encuesta a Analistas de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

También se les preguntó a los analistas su opinión respecto de las herramientas de apoyo que el sistema les brinda, 89% de los encuestados indicaron que son importantes, porque les permite utilizar formatos estandarizados sin temor a equivocarse, puesto que solo pueden editar algunas partes, que el sistema les garantiza el mínimo de intervención operativa humana, para reducir la probabilidad de error.

Al indagar sobre las herramientas de apoyo que brinda el Sistema se determinó que estas son consideradas importantes, los encuestados también indicaron que son

herramientas que les brindan la facilidad de utilizar el sistema y realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal de manera eficiente, optimizando los recursos necesarios, adicional el 11% las consideró muy importantes; el 19% indicó haber comprendido el uso de las mismas pero con cierta dificultad, aunque esas dificultades no representaron elementos que entorpecieran su uso, debido a que un 89% expresaron haber usado las herramientas como apoyo en la ejecución del proceso de reclutamiento y selección; considerando que esas herramientas constituyen formatos y formularios de uso obligatorio y que están disponibles para todos los usuarios a través del Sistema, estas pueden ser descargadas y editadas en algunos de sus campos para facilitar el uso del Sistema y seguimiento del proceso, así como optimizar tiempo e información, los encuestados indicaron contar con acceso a una base de datos sobre posibles candidatos que cuentan con constancias de elegibilidad para los procesos de reclutamiento y selección situación que facilita la búsqueda y minimiza tiempos.

Las herramientas de apoyo más mencionadas por los analistas fueron:

1. Modelo de requisición de personal
2. Modelo de acta del proceso de selección, interna y externa
3. Modelo de acta de convocatoria desierta
4. Guía para realizar entrevistas
5. Informe de entrevista
6. Solicitud de revisión de resultados
7. Modelo de acta del proceso de revisión de resultados

Tabla 7
Uso efectivo del Sistema

El uso del Sistema para realizar los procesos de reclutamiento y selección me estorba				
Totalmente De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente En Desacuerdo	N/A
41	37	9	9	0
43%	39%	9%	9%	0%

Fuente: Encuesta a Analistas de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

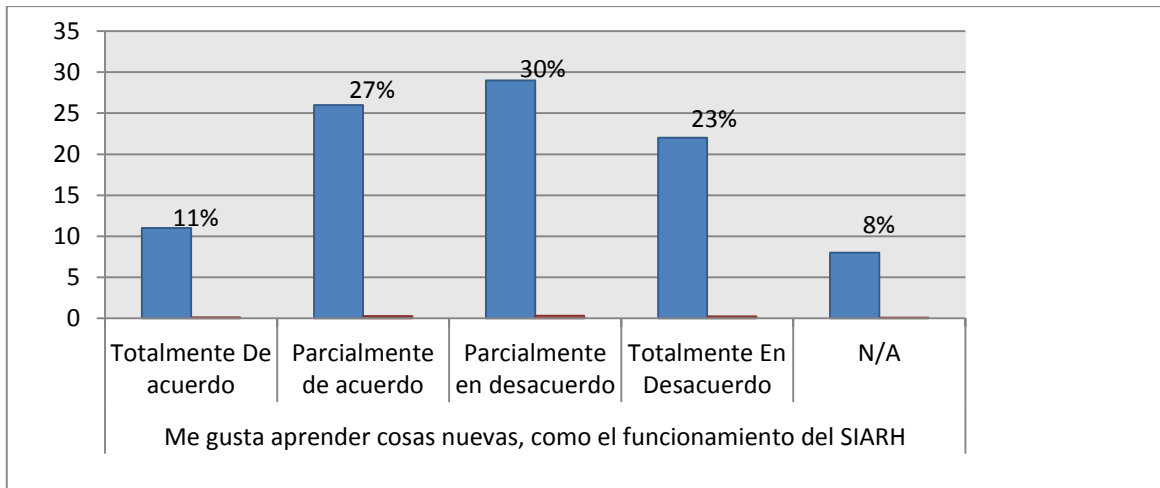
En otros cuestionamientos formulados a los analistas, según Tabla 2, se determinó que un 43% indican que el uso del Sistema les dificulta en su funcionamiento, porque operar los procesos en la ejecución de tareas conforme a lo requerido por el Sistema, implica tiempo para acceder, descargar herramientas, registrar datos y enviar información a los participantes y que provoca atrasos de algunos procesos, apoyado por un 39% que comparte parcialmente esa afirmación, también indican que no aprender a usarlo fue tedioso, por la inversión de tiempo, que implicó tiempo adicional a su jornada normal de trabajo, debido a que utilizan otros sistemas de similar funcionamiento, consideran que se duplican esfuerzos y obtienen un mismo resultado, los encuestados consideran que las acciones de reclutamiento y selección de personal registradas en el Sistema resultan ser repetitivas en algunos momentos; también es necesario considerar, que la Ley que rige la materia, establece un procedimiento, y en algunos casos fija límites de tiempos, por esa razón, el Sistema está diseñado para darle cumplimiento a dicha Ley tratando de responder a la necesidad real de cada institución.

Es necesario resaltar que los procesos que se realizan en el Sistema, fueron diseñados por el ente rector y asesor en materia de recursos humanos para el Organismo Ejecutivo y sus Entidades centralizadas y descentralizadas, según los lineamientos técnicos y legales vigentes en relación a Reclutamiento y Selección, respetando tiempos estipulados en la Ley que rige la materia (30 días que debe

permanecer la convocatoria publicada) por lo que no es posible modificar el proceso sin antes, modificar la Ley.

Gráfica 14

Miedo al uso del Sistema, por ser un Sistema desconocido



Fuente: Encuesta a Analistas de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

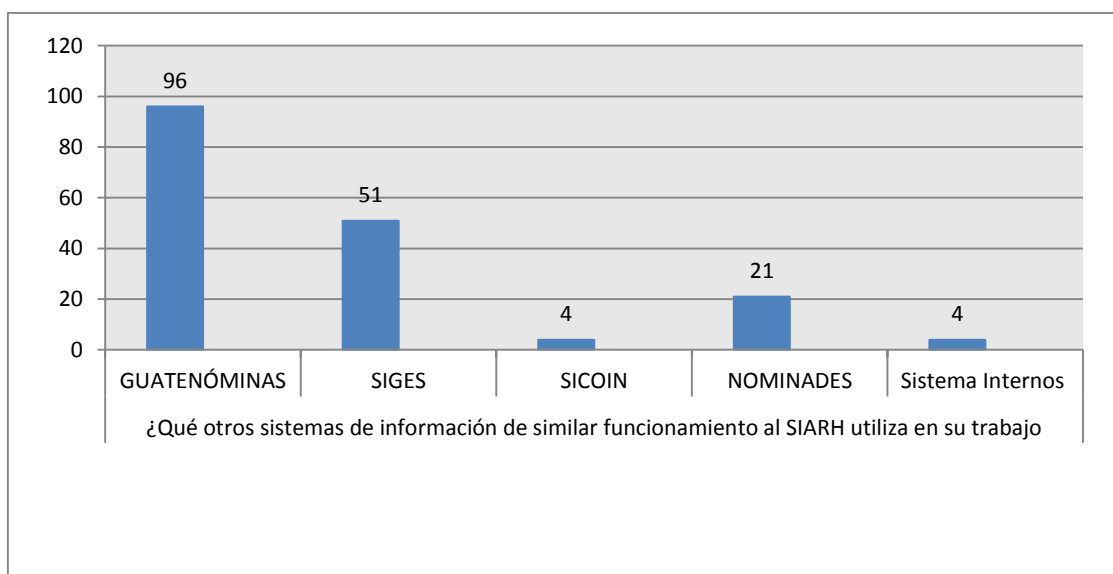
En la gráfica 13 se puede apreciar que al preguntar a los encuestados sobre si les agradó aprender algo nuevo como el funcionamiento del Sistema, se evidenció que el 27% estuvo parcialmente de acuerdo con ésta afirmación y un 11% la apoyó de manera definitiva, sumando ambos un 38%; sin embargo, la aseveración positiva, no es suficiente para demostrar la buena actitud que tuvo casi el restante 53% de los participantes, quienes indicaron que no están de acuerdo en aprender a utilizar cosas nuevas.

Es evidente que aprender a utilizar el Sistema fue, para muchos usuarios, una situación que los ha sacado de su zona de confort; sin embargo, también han demostrado el deseo de querer comprenderlo de mejor manera, y ha sido la mayoría de analistas que tienen a su cargo la ejecución del proceso de reclutamiento y selección.

La resistencia al cambio puede darse por diferentes razones; como ver amenazada su seguridad laboral, factores económicos, miedo a lo desconocido, por ser una amenaza a las relaciones de poder, en este caso, se puede observar opiniones positivas en menor medida, las afirmaciones negativas suman más de la mitad, el 53%, de personas que indicaron que no les gusta aprender cosas nuevas, porque lacera su comodidad, amenaza su cuota de poder, y es una amenaza a la experiencia del personal con más años de estar en la Institución.

Las encuestas indican los siguientes datos respecto del uso continuo del Sistema Informático de Administración de Recurso Humanos:

Gráfica 15
Utilización de otros Sistemas de Similar Funcionamiento



Fuente: Encuesta a Analistas de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

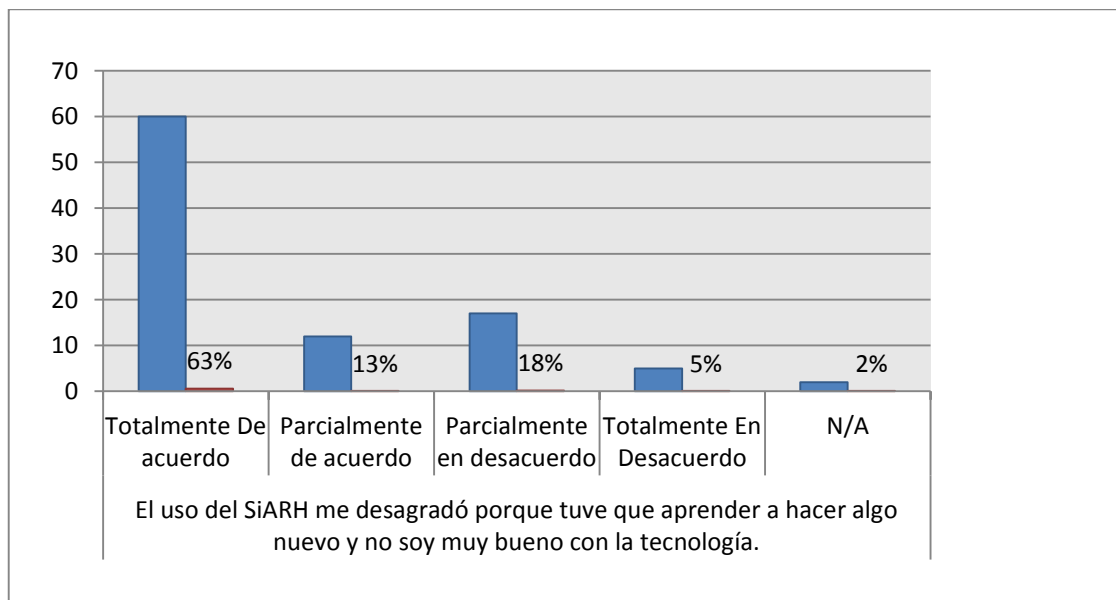
Al indagar sobre los posibles sistemas de similar funcionamiento con los cuales los analistas de recursos humanos deben interactuar, el 100% de los encuestados indicaron que el Sistema de Nómina y Registro de Personal es el principal que se usa en todas las instituciones del Organismo Ejecutivo para liquidar nómina, aunque el diseño del mismo no fue concebido con esa razón, este sistema tiene la particularidad de recopilar y permitir registros relacionados a puestos y personas,

adicional es el sistema que alimenta de información al Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos para su funcionamiento en tiempo real, otro de los sistemas mencionados fue el Sistema Informático de Gestión conocido como SIGES, que es el sistema utilizado para la Formulación del Presupuesto por Resultados, el cual permite la formulación de los gastos del Anteproyecto de Presupuesto de las entidades que conforman el sector público, complementando los Ingresos, Marco Estratégico, Programación de Proyectos de Inversión y Programación de Nómina.

La duplicidad de funciones se evidenció en la mayoría de respuestas como un elemento generador de animadversión de los encuestados hacia el Sistema, según la opinión de analistas que lo utilizan a diario.

Los sistemas mencionados responden a diferentes objetivos, por lo que no se puede prescindir del uso de esos Sistemas, pero si existe la posibilidad de interconectarse para alimentarse mutuamente de información.

Gráfica 16
Acomodamiento/ Hábito

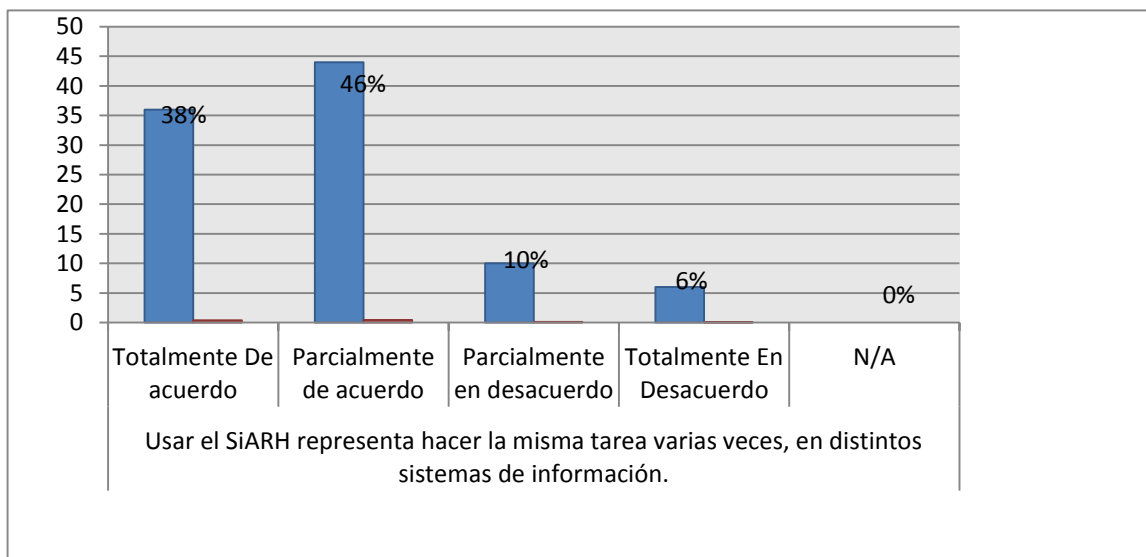


Fuente: Encuesta a Analistas de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

Al preguntar a los encuestados sobre su experiencia al aprender el uso del Sistema, el 63% indicó que le desagradó la implementación y uso del mismo, porque debieron aprender algo nuevo y la tecnología se les dificulta; esta situación fue apoyada de manera parcial por un 13% más de los encuestados, los usuarios evidencian una desfavorable actitud hacia aprender algo nuevo, ha sido difícil para ellos utilizar el nuevo proceso automatizado; los resultados de la gráfica 15 están relacionados con los rangos y género de los encuestados, el 50% de ellos se encuentran entre los 37 y 49 años de edad, el 27% se encuentra entre los 50 y 67 años de edad, mientras que la minoría 23% se encuentra entre los 18 y 36 años; este dato en relación a la gráfica 14 demuestra que la mayor cantidad de personas como analistas de recursos humanos se encuentran entre los 37 años en adelante, lo cual puede incidir en la resistencia al cambio que se está evidenciando respecto al uso del Sistema.

Gráfica 17

Duplicidad en el Trabajo, según los encuestados



Fuente: Encuesta a Analistas de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

El 46% de los encuestados indicó estar de acuerdo con la afirmación de que la misma tarea se repite en diferentes momentos y contextos, principalmente en el procesos de registrar la información, lo cual indica que existe duplicidad de tareas

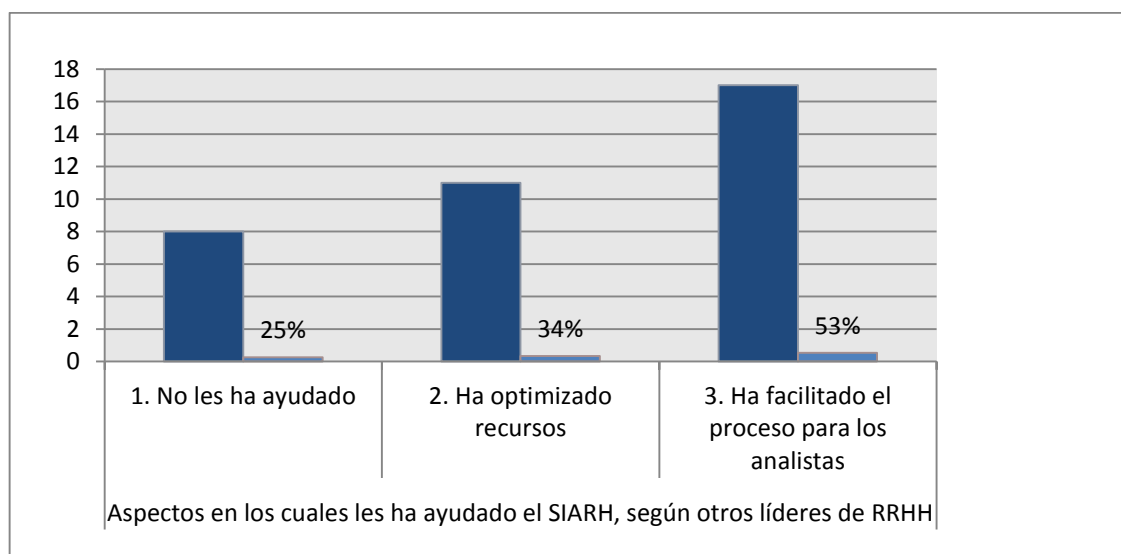
debido a que deben realizar los mismos registros en el Sistema Informático de Administración de Recursos humanos como en los demás sistemas de información, a los cuales tiene acceso la institución, razón por la cual perciben que registrar datos en uno, es lo mismo en el otro sistema y según las circunstancias las tareas se perciben como repetitivas.

La afirmación es válida debido a que el Sistema Informático para la administración de recursos humanos se alimenta parcialmente de información contenida en el Sistema de Nómina y Registro de Personal, la naturaleza de este último está contenida en el Sistema Informático para la administración de recursos humanos.

La desventaja de usar el Sistema radica en que los registros de información se duplican, los esfuerzos por mantener actualizada la información repercute en la duplicidad.

Gráfica 18

Ventajas del Sistema según los líderes de RHH



Fuente: Encuesta a Líderes de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

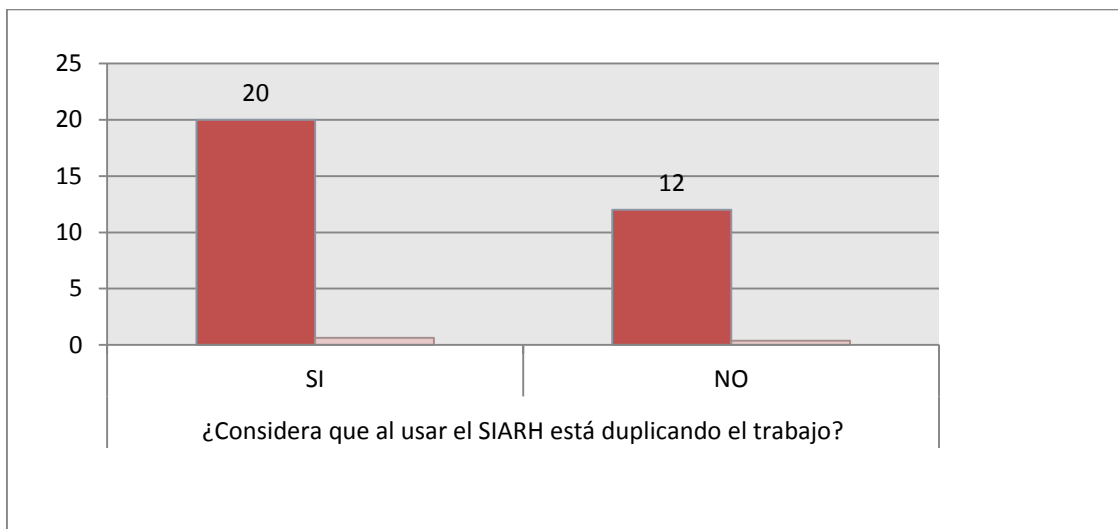
En la gráfica 17 se observa que al preguntar a los líderes de recursos humanos sobre la ayuda que ha proporcionado el uso del Sistema en sus procesos de

reclutamiento y selección, el 53% de ellos indicaron que ha facilitado el proceso para los analistas, debido a que con el uso del Sistema minimizan el tiempo en un 75%; al conformar los expedientes, lo pueden hacer de manera virtual, así son revisados y posteriormente se envían al ente rector a través del mismo Sistema.

El tiempo que se ha logrado reducir ha llegado a contarse hasta en 5 días, lo que representa un 75% de optimización de tiempo, los procesos anteriores al Sistema tardaban entre 5 y 20 días en responderse, actualmente se están emitiendo Constancias de Elegibilidad en un tiempo promedio de 5 días.

Lo anterior expuesto es una ventaja, sin embargo, representa el punto de vista de los líderes de recursos humanos, y es una ventaja debido a que se cumple con uno de los objetivos de la automatización de procesos y la modernización de la gestión de Recursos Humanos en el Organismo Ejecutivo en Guatemala; teniendo la capacidad de realizar procesos importantes en menor tiempo.

Gráfica 19
Duplicidad en el Trabajo según líderes de RRHH



Fuente: Encuesta a Líderes de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017

La gráfica 18 muestra que el 63% de los líderes encuestados están de acuerdo en que el trabajo que se realiza en el Sistema se duplica con el trabajo que se realiza en otro de los sistemas de información que utilizan las instituciones del Organismo Ejecutivo; principalmente en el registro de información, indicando a su vez que aunque es comprensible que los Sistemas tienen una dinámica de funcionamiento distinta, la naturaleza de los mismos les exige resultados diferentes y que por tal razón comparten información entre sí.

Sin embargo, se sienten inconformes con el proceso de registro de información, porque ésta la deben realizar en todos los sistemas que gestionan información de personal, lo anterior no les es funcional porque duplican los esfuerzos de registrar información.

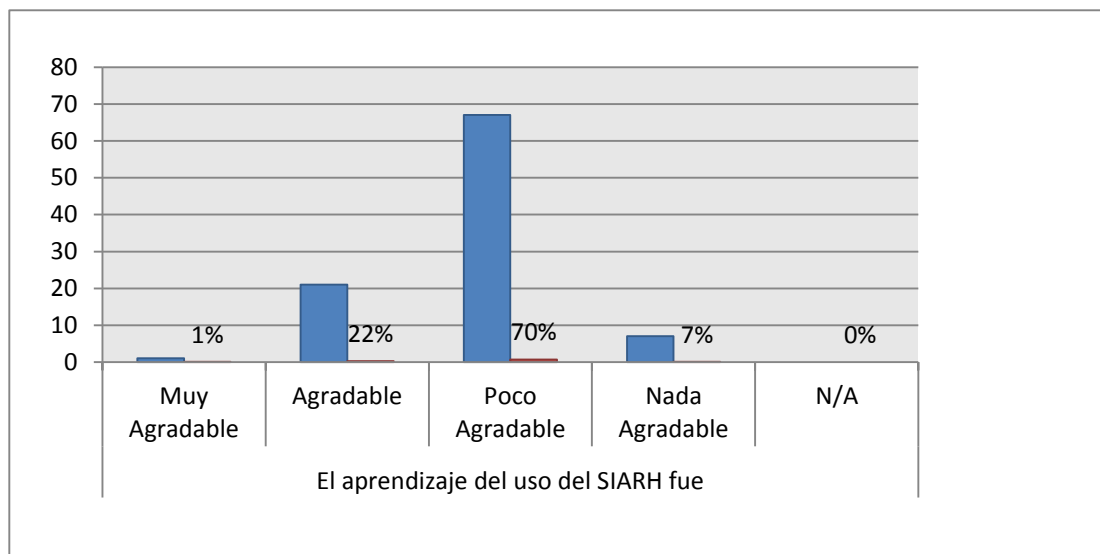
Un Sistema alimenta información a otro, y la naturaleza de todos los Sistemas de información es facilitar el trabajo a sus usuarios, proporcionando información verídica y oportuna, el Sistema de Nómina y Registro de Personal proporciona información de puestos, vacantes y ocupados al Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos, sin que los analistas tengan alguna tarea similar.

Lo indicado por los líderes de Recursos Humanos respecto de la duplicidad de tareas concuerda con lo indicado por los analistas de Recursos Humanos en la gráfica 14, en la cual el 46% indicó que estaba parcialmente de acuerdo con la afirmación “Usar el Sistema representa hacer la misma tarea varias veces, en distintos sistemas”.

Para validar la aseveración realizada por los líderes de Humanos, es necesario verificar que en la citada gráfica 14, se evidenció que la afirmación de los analistas concordante con la de los líderes, expresaron que el Sistema Informático para la Administración de Recursos Humanos se alimenta de información contenida en el Sistema de Nómina y Registro de Personal.

Es desventajoso utilizar el Sistema porque, según la gráfica 14, los registros de información se duplican en ambos sistemas.

Gráfica 20
Disposición hacia el Nuevo Aprendizaje



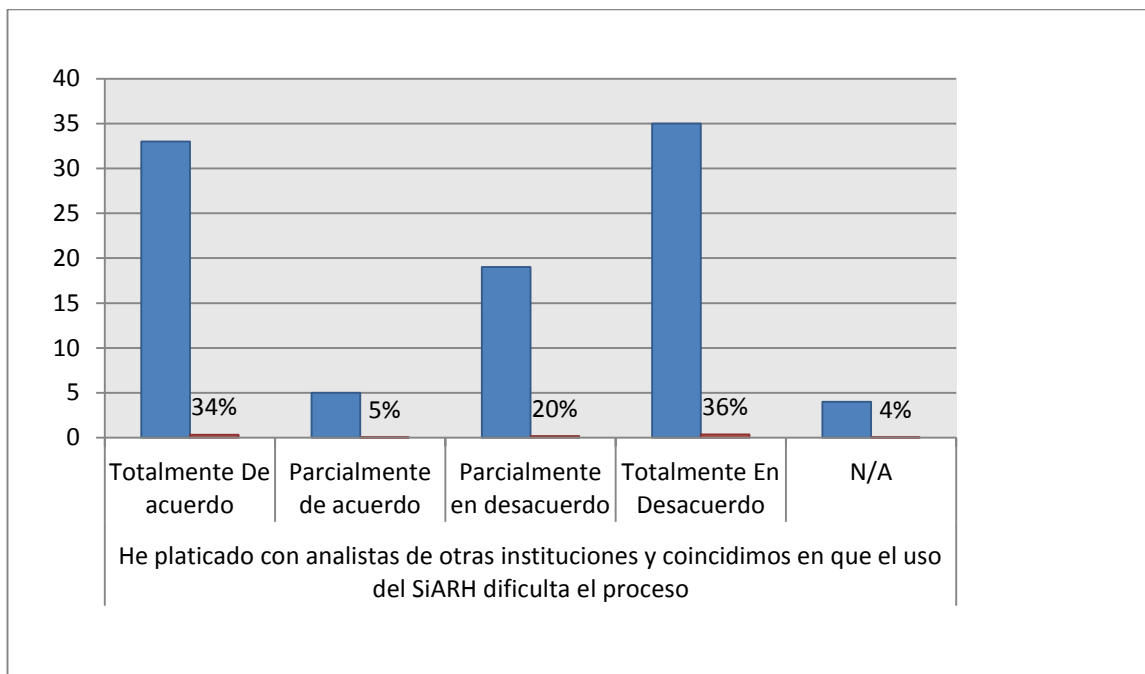
Fuente: Encuesta a Analistas de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

Como puede observarse en la gráfica 19 los encuestados indicaron que aprender a usar el Sistema fue una experiencia poco agradable en un 70%, esto puede referirse a la animadversión que se crea al obligarlos a salir de su zona de confort, un 22% indicó que la experiencia si fue agradable, esto constituye un grupo pequeño que estuvo dispuesto a recibir las indicaciones de manera adecuada y mantuvo una actitud positiva durante el proceso, tanto de capacitación como en el proceso completo de implementación del uso del Sistema.

Este dato también representa una desventaja para el uso del Sistema, porque el objetivo de la automatización de procesos es reducir el gasto de recursos, principalmente el tiempo, y de esta manera convertir Instituciones funcionales, capaces de dar mejores respuestas y más rápidas a las exigencias de sus propios usuarios.

Gráfica 21

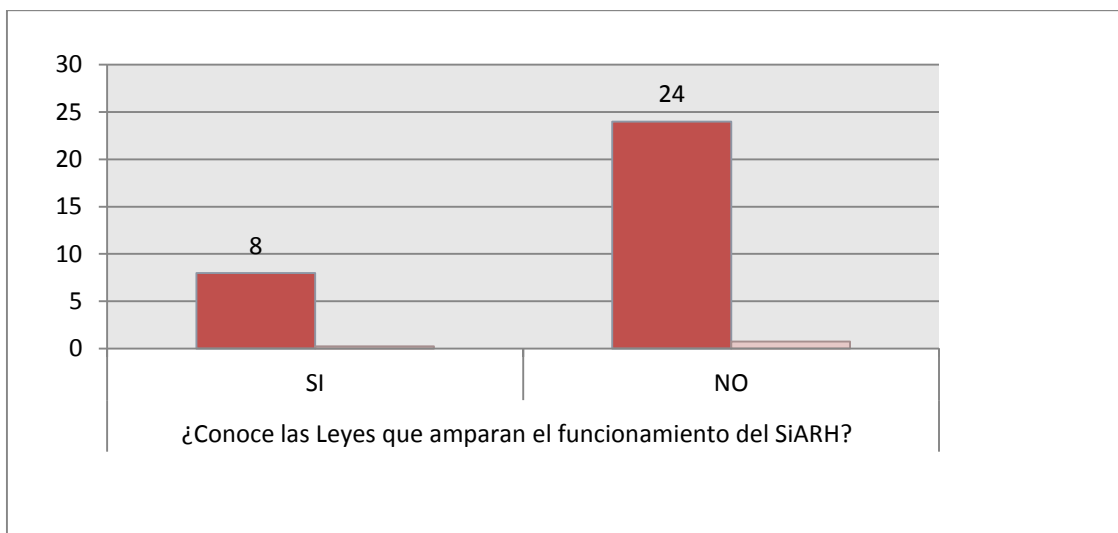
Inercia de Grupo Hacia la Dificultad Para Usar el Sistema



Fuente: Encuesta a Analistas de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

Al indagar sobre lo que los analistas perciben acerca del Sistema cuando este es tema de conversación con otros analistas y/o personas relacionadas a su trabajo, se determinó que un 36% indican que el Sistema les dificulta la ejecución de los procesos de Reclutamiento y Selección de personal, apoyado por un 20% que indica que efectivamente el sistema provoca atrasos en la ejecución del proceso mencionado, porque los protocolos de seguridad están programados de manera infalible, existen lineamientos legales establecidos para la contratación de personal, lo que no permite contrataciones anómalas en el Sistema, garantizando así transparencia y trazabilidad del proceso.

Gráfica 22
Fundamento Legal del Sistema

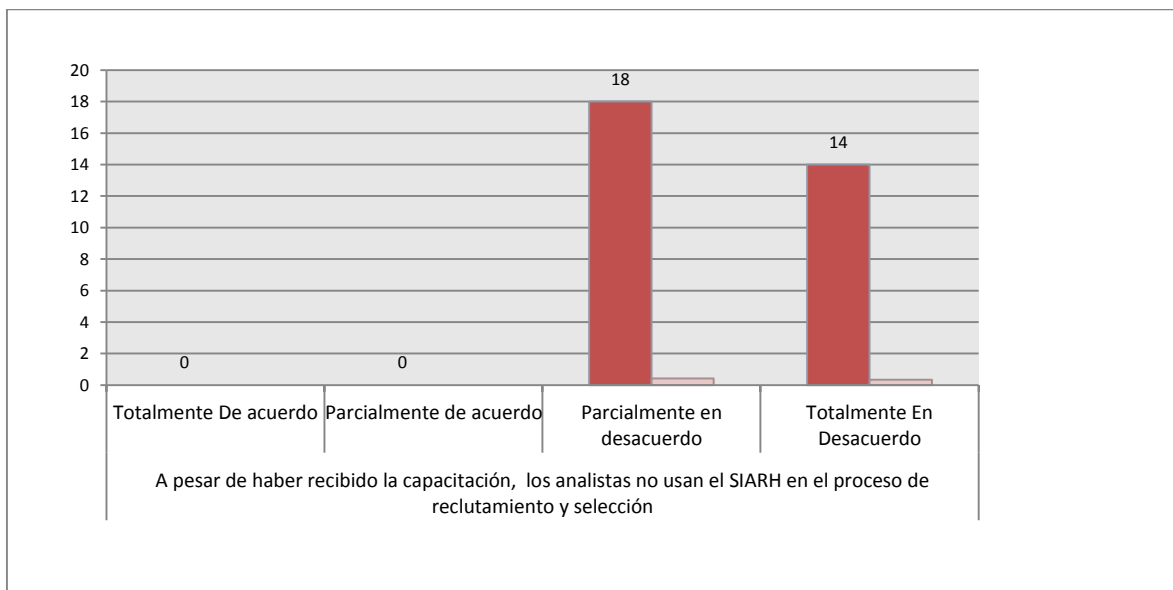


Fuente: Encuesta a Líderes de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

Al preguntar a los líderes de Recursos Humanos, sobre la base legal que ampara el funcionamiento del Sistema, 24 de los encuestados indicaron no tener conocimiento acerca de dicho documento, solo 8 indicaron que si tiene conocimiento del Acuerdo Gubernativo No. 297-2015 que ampara la creación, el funcionamiento e implementación paulatina del Sistema; con esto el uso del nuevo Sistema para la administración de recursos humanos es de observancia obligatoria, sin embargo los usuarios continúan presentando quejas de manera constante.

Es importante indicar que el uso del Sistema es de carácter obligatorio para las Instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil, los responsables de planificar, organizar y dirigir los procesos de recursos humanos, tiene la principal responsabilidad de usarlo, pero un 50% no lo usan.

Gráfica 23
Uso del Sistema



Fuente: Encuesta a Líderes de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

En la gráfica 22, se muestra la respuesta brindada por los líderes de Recursos Humanos al preguntarles si sus analistas usan el Sistema en los procesos respectivos, y la respuesta fue una sola las 32 de los líderes indicaron que a pesar de haber recibido la capacitación los analistas no utilizan de manera adecuada y continua el Sistema. 18 de esos líderes de recursos humanos expresaron su preocupación por esta situación, ya que el mismo es de uso obligatorio según la Ley, sin embargo, existen procesos de reclutamiento y selección que pueden llevarse fuera del sistema según el renglón presupuestario para el cual están contratando personal, como el renglón de gasto 021 Personal supernumerario o el 022 Servicio Directivos Temporales, así también en 031 Jornales o el 029 Servicios técnicos y/o profesionales.

Los líderes de Recursos Humanos expresan estar brindando todo el apoyo necesario a su equipo de analistas, según entrevista realizada, dicho apoyo implica solicitar capacitaciones para que su equipo conozca el funcionamiento del Sistema.

Tabla 8**Datos Importantes que proporciona el Sistema y facilitan su uso**

No.	Datos	Aplicación	Razón
1	El candidato forma parte de clases pasivas	Alerta temprana	Debe saber que no podrá recibir su jubilación si es electo para algunos renglones específicos
2	El candidato tiene familiares que laboran en esa institución	Alerta temprana	Se busca evitar sospechas de nepotismo y cumplir con reglamentos de personal
3	El candidato cuenta con un puesto en otro renglón presupuestario, en otra institución	Ficha de Empleado	La ley de impide que tenga dos trabajos y que éstos riñan en Horario
4	Validación de documentos	Alerta temprana	Pueden verificar la veracidad de carencia de antecedentes penales y policíacos, constancias de colegiado activo

Fuente: Encuesta a Analistas de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017.

Otro tipo de información que puede brindar esa base de datos contenida en el Sistema está relacionado con la hoja de vida de los candidatos interesados conteniendo su información personal y sensible:

1. Una lista de candidatos elegibles con resultados de evaluación que participaron en procesos anteriores, pero no fueron electos por la Institución;
2. Una lista de servidores públicos que forman parte de las clases pasivas;
3. Una lista de puestos vacantes en cada Institución que aún no están en procesos de convocatoria;
4. Un catálogo de Leyes e Instrumentos Administrativo; así como,
5. Formatos y formularios que facilitan llevar a cabo el proceso.

Lo anterior demuestra que la disponibilidad de una base de datos creada en el sistema facilita el uso del mismo y los servidores públicos que la consultan tienen pleno conocimiento de su funcionamiento, cuentan con una herramienta que:

1. Facilita ejecutar el proceso;
2. Reduce tiempos en la toma de decisiones; y,
3. Ejecutar de manera eficiente el proceso en el Sistema, a través de consulta.

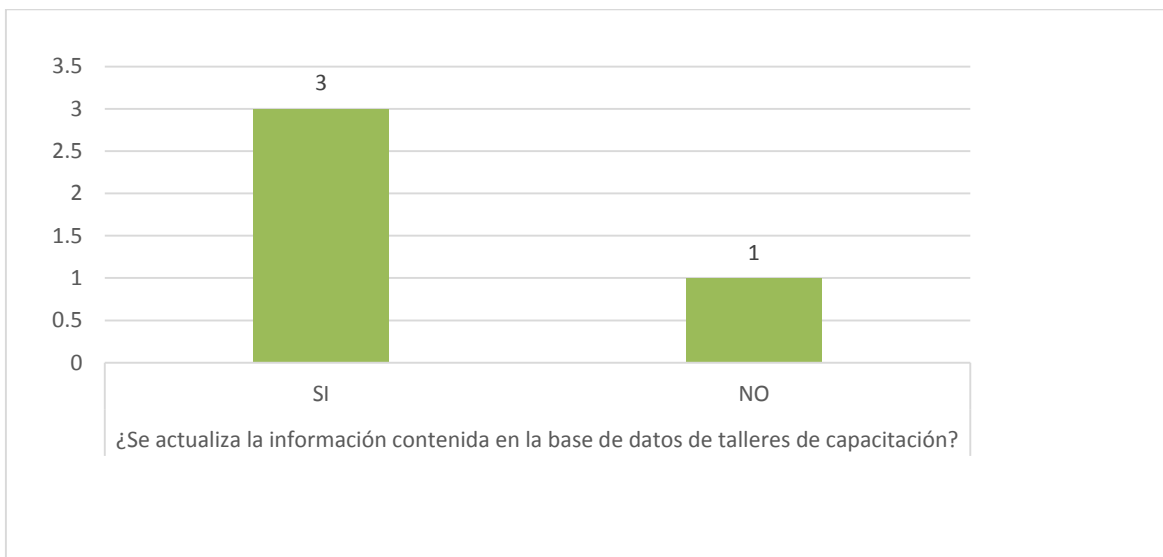
Al realizar procesos de selección a través del Sistema, se cuenta con información necesaria para tomar decisiones respecto del proceso y candidatos a tiempo; sin embargo, los procesos rechazados en el Sistema se deben a que el candidato estaba jubilado, tenía algún familiar trabajando en la misma institución, porque los documentos presentados se encontraban vencidos, entre otros argumentos, lo cual indica que los analistas no utilizan la aplicación de consulta para establecer la veracidad o viabilidad de que el candidato interesado participe en el proceso, además tal como lo expresa la gráfica 7 la herramienta menos utilizada es la de revisión de resultados, siendo esta situación un argumento que demuestra el rechazo pasivo que se tiene hacia el uso del sistema, ya sea por desconocimiento de la información que provee el Sistema; o bien, por resistencia del analista de Recursos Humanos en usar la aplicación adecuadamente.

Otros datos aportados por los capacitadores

Como resultado de la entrevista dirigida a las personas que tuvieron a su cargo las actividades de capacitación y que participaron en la implementación del Sistema, los encuestados respondieron a cada una de las interrogantes que se les formuló.

Considerando que las preguntas fueron realizadas en forma de entrevista y la información aportada fue objetiva, demostrando y sustentando cada una de sus respuestas.

Gráfica 24
Base de Datos



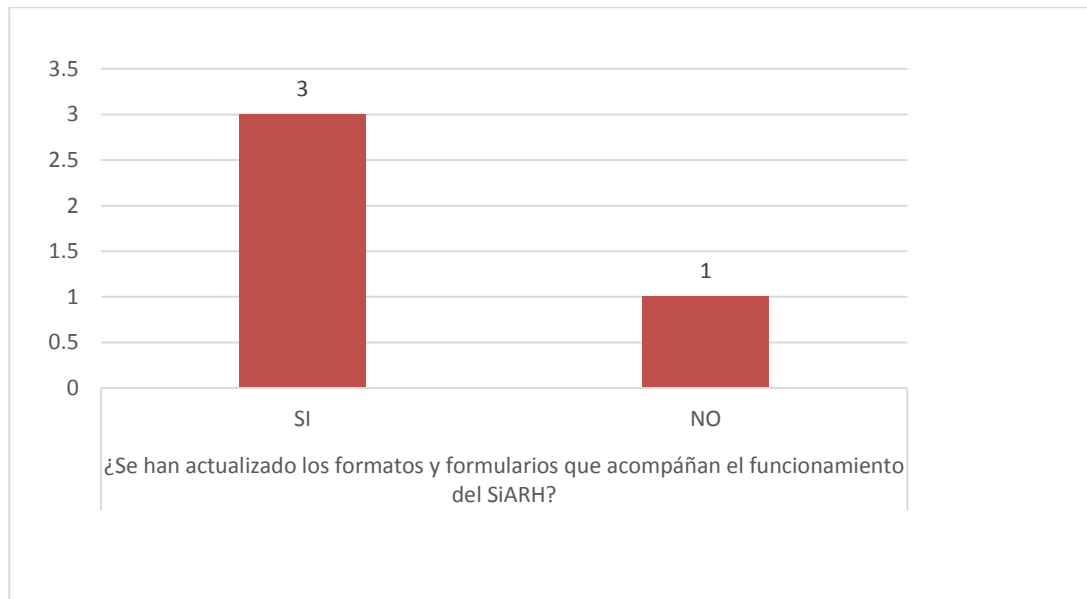
Fuente: Encuesta a Capacitadores de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017

Al realizar las capacitaciones respectivas para la implementación de los módulos del Sistema, se constituyó una base de datos de personas capacitadas, usuarios y posibles candidatos que elaboraron su Cv en línea, dicha base de datos se mantiene actualizada, según indicó la unidad responsable de su administración, actualmente las hojas de vida registradas superan los 70,000 y un aproximado de 4,000 se encuentran inactivos; las personas capacitadas crearon su Cv en Línea, y solicitaron a todos los servidores públicos crear su hoja de vida en línea.

La alimentación de ésta base de datos les permite a los capacitadores identificar la aceptación del Sistema que la población en general ha tenido, las personas han tenido la confianza de registrar su información personal y sensible en la aplicación llamada Guatempleo del Sistema, lo que les permite tener acceso a las ofertas de empleo que las Instituciones que lo usan, publican de manera externa, permitiendo darle seguimiento al proceso, lo que provoca un sentimiento de confianza de la población hacia el sistema y el proceso.

Gráfica 25

Actualización de las Herramientas de Reclutamiento y Selección



Fuente: Encuesta a Capacitadores de RRHH de Instituciones del Organismo Ejecutivo, junio 2017

Los capacitadores indicaron que, si se han actualizado los formatos y formularios que acompañan el funcionamiento del Sistema, según la necesidad y requerimiento de los usuarios, las modificaciones legales y administrativas que ha sufrido la base legal que le da vida al Sistema, así como los procesos.

Es importante, también, mencionar que indicaron respecto al proceso y su administración, que es responsabilidad del Departamento de Evaluación y Selección, razón por la que los instrumentos de reclutamiento y selección han sido modificados por dicho órgano, según la necesidad de actualización que ha presentado el Sistema y el proceso establecido, no se tiene evidencia que esta actividad de socialización se haya concretado satisfactoriamente, sustentándose con la información que se evidencia en la gráfica 2 Socialización del sistema, que no se realizó para los analistas sino únicamente para líderes de Recursos Humanos y Autoridades Nominadoras.

4.3. Actualización de información adicional 2019

Se determinó una tendencia de respuestas positivas o negativas a las variables componentes de la hipótesis y el análisis muestra los siguientes resultados:

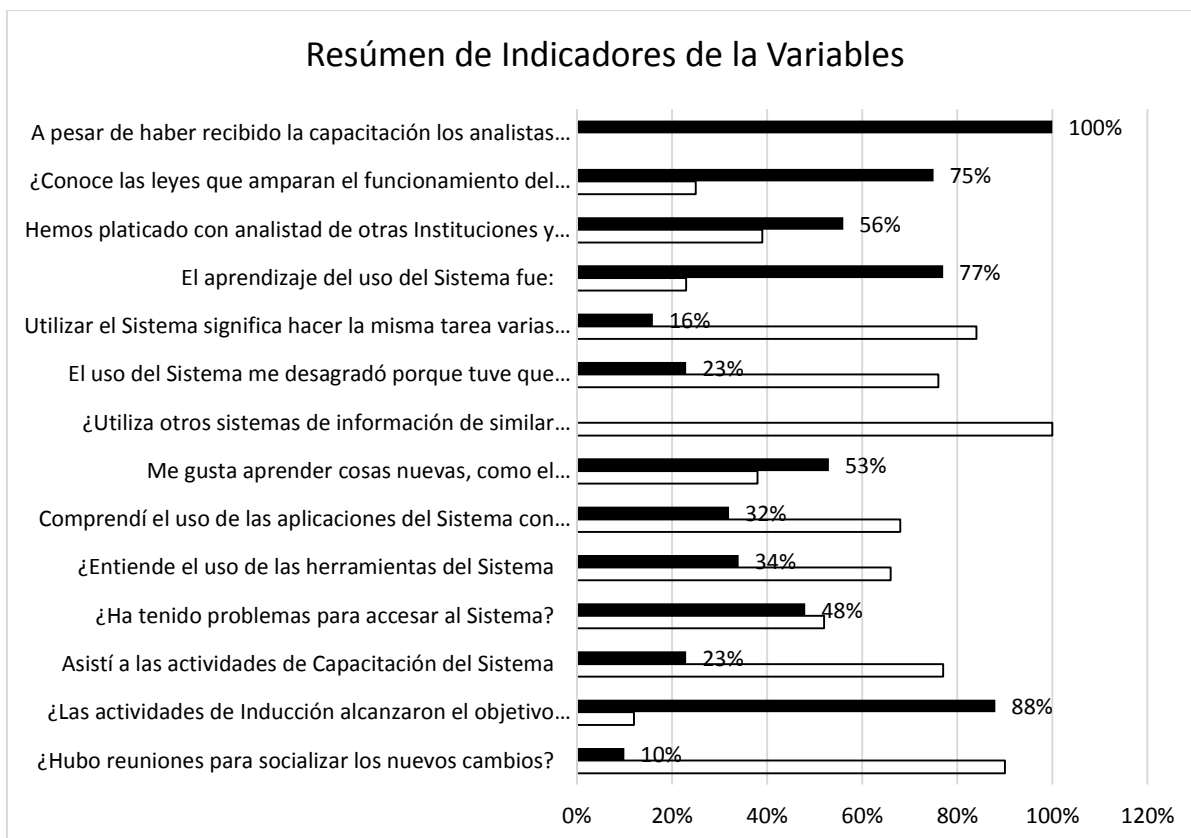
Tabla 9
Cantidad de respuestas positivas respecto al Sistema

Variable	Indicador	Pregunta	Respuestas		¿Se comprueba Hipótesis?
			+	-	
Variable Independiente	Socialización	¿Hubo reuniones para socializar los nuevos cambios?	90%		NO
	Inducción	¿Las actividades de Inducción alcanzaron el objetivo de comunicar y concientizar a líderes?		88%	SI
	Capacitación	Asistí a las actividades de Capacitación del Sistema	77%		SI
	Acceso al Sistema	¿Ha tenido problemas para acceder al Sistema?	52%		SI
	Herramientas de apoyo	¿Entiende el uso de las herramientas del Sistema	66%		NO
	Sistema fácil de comprender	Comprendí el uso de las aplicaciones del Sistema con facilidad	68%		NO
	Miedo a lo desconocido	Me gusta aprender cosas nuevas, como el funcionamiento del Sistema		53%	SI
Variable Dependiente	Otros sistemas de similar funcionamiento	¿Utiliza otros sistemas de información de similar funcionamiento al Sistema?	100%		NO
	Hábito	El uso del Sistema me desagradó porque tuve que aprender a hacer algo nuevo y no soy muy bueno con la tecnología	76%		SI
	Duplicidad de trabajo	Utilizar el Sistema significa hacer la misma tarea varias veces, en distintos Sistemas de información	84%		SI
	Nuevo aprendizaje	El aprendizaje del uso del Sistema fue:		77%	SI
	Inercia de Grupo	Hemos platicado con analistas de otras Instituciones y coincidimos en que el Sistema dificulta el proceso		56%	SI
	Fundamentos legales	¿Conoce las leyes que amparan el funcionamiento del Sistema?		75%	SI
	Uso del Sistema	A pesar de haber recibido la capacitación los analistas no usan el Sistema, en el proceso de admisión de personas		100%	SI

Fuente; elaboración propia con resultados de las encuestas 2019

El cuadro anterior puede observarse de mejor manera en la gráfica 25; las respuestas negativas están sombreadas, mientras que las respuestas con tendencia positiva a la afirmación o pregunta que de describe permanecen en barras horizontales sin color.

Gráfica 26
Resultados cuantitativos de los indicadores de variables



Fuente: elaboración propia, junio 2019

En los datos de análisis se puede observar las principales preguntas que se hicieron a los encuestados en relación a los indicadores que componen las variables de hipótesis y se determinó que la tendencia a responder está orientada a la hipótesis propuesta; los principales resultados demuestran que el 88% de los encuestados opinan que las actividades de inducción no alcanzaron el objetivo planteado de comunicar la información y concientizar a líderes, esta situación se ha presentado porque la socialización del Sistema no fue programada para brindarla a todos los

participantes de la capacitación, sino únicamente a los líderes de recursos humanos quienes, tal como se muestra en el cuadro 4 (siguiente página), fueron removidos de sus cargos en el año 2016 y solamente 7 de los 32 permanecieron en sus Instituciones; el 53% de los encuestados indicaron que no les ha agradado aprender a utilizar un nuevos sistema; el 76% declaró abiertamente que le desagradó tener que aprender a usar el Sistema, porque no se considera hábil con la tecnología, el 77% indicó tener una reacción negativa a aprender a usar el Sistema; el 75% desconoce la base legal que justifica la creación técnica y legal del Sistema.

Haber programado la socialización únicamente para los líderes de recursos humanos incidió en que los usuarios enfrentaran barreras para aprender a utilizar el Sistema, como la disponibilidad de recursos y requerimientos técnicos para el fácil acceso, uso y comprensión del mismo, esto también incidió en que durante el año 2016 se solicitara una mayor cantidad de capacitaciones para usuarios, a quienes se les brindó de manera especial, por institución.

Los usuarios evidenciaron haber tenido complicaciones en el uso del Sistema, derivado del desconocimiento que los nuevos líderes de recursos humanos tenían del mismo cuando tomaron posesión durante el año 2016, mientras se tomaron el tiempo para conocer el Sistema.

Para complementar y actualizar los datos anteriores, se realizó una entrevista a las personas que actualmente administran el Sistema de manera técnica, con el objetivo de indagar las características del uso actual del Sistema, estableciendo la siguiente información:

¿Qué perfil se solicitó para las personas que recibieron la capacitación?

Es importante indicar que cuando se programó la capacitación únicamente se solicitó a las autoridades de recursos humanos que enviaran a las personas responsables de realizar las funciones de admisión de personal, debido a la diversidad de puestos nominales que pueden realizar dichas actividades, según

posibilidades presupuestarias de cada Institución, no se solicitó un perfil específico para garantizar que la mayor cantidad de analistas de recursos humanos se presentaran.

Tabla 10
Personas que recibieron socialización y capacitación en el año 2015
y aun laboran en esa Institución en el año 2019

Inst.	Unidades Ejecutoras	Personas Socialización 2015	2019	Personas Capacitación 2015	2019
A	0	1	0	4	3
B	0	1	0	4	3
C	18	1	0	4	1
D	19	1	0	4	3
E	4	1	0	4	2
F	8	1	0	4	3
G	67	1	1	40	32
H	0	1	0	4	4
I	27	1	0	4	4
J	42	1	0	8	4
K	0	1	1	4	4
L	0	1	0	4	4
Total Grupo A		12	2	88	67
M	0	1	0	2	2
N	0	1	1	2	2
N	0	1	1	2	2
O	0	1	0	2	2
P	0	1	0	2	1
Q	0	1	0	2	2
R	0	1	0	2	2
S	0	1	0	2	2
T	0	1	0	2	2
U	0	1	1	2	2
Total Grupo B		10	3	20	19
V	0	1	1	2	2
W	0	1	1	2	2
X	0	1	0	2	2
Y	0	1	0	2	1
Z	0	1	0	2	2
AA	0	1	0	2	1
AB	0	1	0	2	2
AC	0	1	0	2	1
AD	0	1	0	2	2
AE	0	1	0	2	1
Total Grupo C		10	2	20	16
Total Integrado		32	7	128	102

Fuente: Elaboración propia, mayo 2019.

En el cuadro 4 se puede observar que de las 32 personas que asistieron a la socialización durante el año 2015, solamente 7 personas aún trabajan para la institución en el año 2019; y, de los 128 analistas que fue el primer grupo de

personas que recibió la capacitación para el uso del Sistema, aún permanecen en sus puestos de trabajo 102.

El anterior dato se debe a que los líderes de recursos humanos a quienes se les brindó la socialización desempeñaban puestos de confianza en las Instituciones involucradas, puestos de libre nombramiento y remoción que no pertenecen al servicio por oposición, es decir que pueden ser contratadas y despedidas a discreción de la Autoridad Nominadora y con el cambio de gobierno durante el año 2016 las nuevas autoridades integraron a su equipo de trabajo de diferente manera; sin embargo, algo distinto ocurre con las personas que recibieron la capacitación, éstas personas por estar contratadas en puestos con cargo al renglón de gasto 011 Personal permanente no pueden ser removidos de su puesto sin causa justificada.

¿Por qué no se brindó la capacitación a las Unidades Ejecutoras de las Instituciones que las tienen?

La función de recursos humanos en todas las Instituciones se encuentra centralizada en planta central, cuando se programó la capacitación solo una (01) Institución previó su desconcentración oficial y solicitó que se extendiera la capacitación a algunas de sus Unidades Ejecutoras, no a todas.

Durante el año 2016 otras Instituciones se dieron cuenta de esa necesidad, y solicitaron ampliar el programa de capacitación a otras Unidades Ejecutoras.

Socialización: el 90% de los encuestados indicaron que, si hubo socialización del Sistema previo a iniciar actividades de capacitación, sin embargo, es necesario resaltar que las actividades de socialización fueron diseñadas únicamente para las autoridades de recursos humanos y nominadora.

Inducción: al preguntar a los analistas sobre el proceso de inducción el 88% indicó que este no alcanzó los objetivos planteados de brindar amplia información a los

usuarios del sistema, es razonable la respuesta debido a que no se contempló dicho proceso para los usuarios.

Capacitación: según los datos obtenidos indican que 77% de los usuarios si recuerda haber asistido a las actividades capacitación, posteriores a la actividad de socialización, pero recuerdan haber recibido la instrucción del líder de recursos humanos.

Acceso al Sistema: según los datos obtenidos el 52% de los encuestados indicaron que tienen problemas con acceder al sistema debido a que no cuentan con el equipo adecuado para realizar sus procesos en el Sistema, y la conexión a Internet en ocasiones falla.

Herramientas de apoyo: los datos obtenidos indican que el 66% de los encuestados si comprenden el uso de las herramientas contenidas en el Sistemas y que deben facilitar el proceso de admisión de personal.

Sistema fácil de comprender: al preguntar a los encuestados sobre su comprensión acerca del uso del Sistema, el 68% indicó haberlo comprendido a cabalidad sin inconvenientes.

Miedo a lo desconocido: en cuando a las afirmaciones que se mostraron a los encuestados para conocer la opinión respecto de su agrado o desagrado por aprender a usar el Sistema, el 39% de los mismos expresó una tendencia negativa hacia el cambio en cuanto a la realización del proceso.

Otros sistemas informáticos de similar funcionamiento: el 100% de los encuestados indican haber utilizado otros sistemas informáticos de similar funcionamiento entre los cuales sobresale el Sistema de Nómina que se utiliza en todas las Instituciones que participaron de esta investigación.

Hábito: al preguntar a los encuestados que, si aprender a usar el Sistema le resultó desagradable porque tuvo que invertir tiempo en algo nuevo, el 75% expresó una tendencia positiva a esta afirmación.

Duplicidad de trabajo: los encuestados asocian las tareas de registros de información personal que se debe hacer en la aplicación de Ficha del empleado del Sistema con otras aplicaciones de los demás sistemas que utilizan, el 83% expresó una tendencia favorable a creer que el uso del Sistema de Administración de Recursos Humanos y sus aplicaciones es una repetición de otros sistemas.

Nuevo aprendizaje: Se consideró la ponderación de las respuestas brindadas en las preguntas consideradas representativas de la percepción general de los encuestados, principalmente aquellos que utilizan el Sistema Informático, se evaluó dichas respuestas, considerando la hipótesis planteada: “La falta de conocimiento acerca del funcionamiento del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos que tiene el personal responsable de los procesos de reclutamiento y selección en las Instituciones centralizadas y descentralizadas del Organismos Ejecutivo, regidas por la Ley de Servicio Civil, genera rechazo para el uso hacia el mismo”, se realizó una prueba de Hipótesis de Investigación para determinar la veracidad de la misma, a través de la cantidad de veces que los analistas encuestados indicaron que les desagradó el uso del Sistema.

Inercia de Grupo: el 56% de los encuestados indican haber conversado sobre el Sistema con otros analistas usuarios y coinciden en que el mismo dificulta la ejecución del proceso.

Al preguntar a los analistas encuestados si “les desagradó el uso del Sistema”, según la pregunta No. 10 del cuestionario a analistas que se encuentra en anexos, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 11
Percepción del uso del Sistema

	Ponderación	Cantidad de veces	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	100	60	63%
Parcialmente de acuerdo	75	12	13%
Parcialmente en desacuerdo	50	17	18%
Totalmente en desacuerdo	25	5	5%
No aplica	0	2	2%
Total		96	100%

La respuesta que más se repite fue de “100”, con 60 repeticiones de 96 registros, representando un 63% más un 13% que se encuentra parcialmente de acuerdo con la aseveración, suman un 76% de personas que sienten desagrado por el uso del Sistema Informático.

A continuación, se muestra una tabla que contiene los principales indicadores de cada variable estudiada, así como la cantidad de respuestas positivas.

4.4. Comprobando la Hipótesis

El proceso de socialización influye en el uso continuo del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos por parte de los analistas de reclutamiento y selección de las Instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil.

Correlación entre las dos variables:

Se describieron 6 parejas de preguntas por separado, la primera de cada pareja hace alusión a la socialización y la segunda al uso continuado del Sistema.

Los resultados de la encuesta se presentan a continuación:

Tabla 12

Respuestas sobre la socialización y uso continuo del Sistema

No.	Pregunta	Cantidad de respuestas que evidencian que no hubo Socialización del Sistema (X)	Cantidad de respuestas que evidencian que no existe uso continuo del Sistema (Y)
1	A. ¿Asistió a las actividades de socialización?	75	
	B. ¿Usa frecuentemente el Sistema?		70
2	A. ¿Asistió a las actividades de capacitación del SIARH?	52	
	B. ¿El Sistema le parece innecesario?		53
3	A. ¿Las actividades de socialización alcanzaron el objetivo de comunicar y concientizar a líderes?	54	
	B. ¿Comprendí la importancia del uso del Sistema?		57
4	A. ¿Alguien le explicó la importancia del uso del Sistema?	51	
	B. ¿El Sistema no es importante para el proceso?		56
5	A. ¿El aprendizaje del uso del SIARH fue agradable?	71	
	B. ¿Comprendí el uso de las aplicaciones del Sistema?		68
6	A. ¿Le proporcionaron información suficiente previo a la capacitación del Sistema?	85	
	B. ¿Evita utilizar el Sistema?		79

Tabla 13

Datos para el calculo

Casos	X	Y
1	75	70
2	52	53
3	54	57
4	51	56
5	71	68
6	85	79

Los datos anteriores demuestran la cantidad de veces que los encuestados respondieron a las cuestiones sobre la falta de socialización y el uso continuo del Sistema de manera positiva

Al calcular el coeficiente de correlación lineal de Pearson se estima determinar la relación entre las variables aleatorias cuantitativas X y Y:

x y =	Muestras de las variables a estudiar
X =	Cantidad de respuestas que evidencias Socialización del Sistema
Y =	Cantidad de respuestas que evidencian uso continuo del Sistema

Según la aplicación de la fórmula del Coeficiente de Correlación lineal de Pearson:

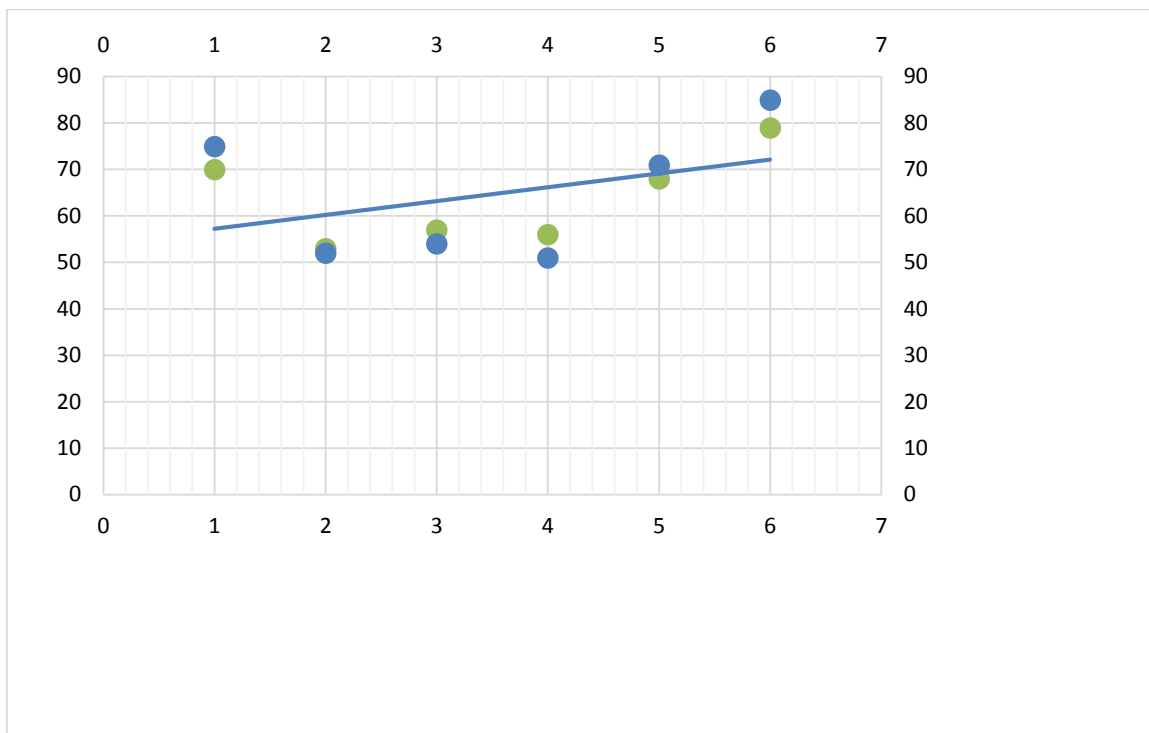
$$Correl(X, Y) = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

el resultado fue el siguiente:

$$\text{Coeficiente de Correlación} = 0.99080325$$

El coeficiente de correlación lineal que existe entre el proceso de socialización que hubo del Sistema y el uso continuo que debería tener el mismo es del 99.08% por lo cual se concluye que existe una correlación positiva entre ambas variables y puede decirse que el proceso de socialización acerca del Sistema provocó que su uso no fuera continuo en la actualidad.

Gráfica 27
Correlación Positiva



Como puede apreciarse en la gráfica 26, los resultados de medición de la muestra, evidencian una correlación positiva; los elementos estudiados mantienen una relación entre la falta de socialización y del uso del Sistema en un 99%.

Tabla 14
Análisis de la Correlación

Correlación	Significa	Análisis
Si $r = 1$	Correlación positiva perfecta	Las dos variables tienen relación al 100%
Si $0 < r < 1$	Correlación positiva	Las dos variables si guardan relación entre sí
Si $r = 0$	No existe relación lineal	Las dos variables no guardan relación directa entre sí
Si $-1 < r < 0$	Correlación Negativa	Una de las variables disminuye conforme otra va aumentando
Si $r = -1$	Correlación Negativa Perfecta	El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada relación inversa: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante.

Para reducir el impacto negativo que esta implementación ha tenido es necesario monitorear constantemente el uso de la herramienta informática, por lo tanto, se propone la siguiente herramienta para verificar el uso y avance del uso de la tecnología en los procesos de reclutamiento y selección que se llevan a cabo en diferentes Instituciones.

Cuadro 2
Herramienta de monitoreo y control

Implementación				
<p>Instrucciones de uso: encontrara una lista de cuestionamientos a los cuales debe responder según la pregunta en las columnas siguientes, en la columna titulada Previo debe escribir si lo observó antes de implementar el Sistema y en la columna titulada como posterior debe escribir si lo observó después de haber sido implementado el Sistema, finalmente en la columna denominada Brecha identificada, se reportará la diferencia de ambos. Sus respuestas deben ser cuantitativas:</p> <p>0= no aplica 1= lo observó pocas veces 2= lo observó con frecuencia.</p>				
Rango de tiempo de comparación:				
No.	Aspectos a evaluar	Previo	Posterior	Brecha identificada
1	Los usuarios capacitados realizan procesos de reclutamiento y Selección			
2	Los usuarios capacitados utilizan el Sistema diseñado para llevar a cabo esos procesos			
3	Los procesos de reclutamiento y selección se realizan en tiempo record			
4	Las personas que participan en dichos procesos conocen el fundamento legal de los mismos			

Conclusiones

1. Se comprueba la hipótesis, y se establece que el proceso de socialización influye en el uso continuo que los analistas de reclutamiento y selección hacen del Sistema, en las Instituciones del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil.
2. El ente rector y asesor en materia de recursos humanos, si programó y ejecutó un proceso de socialización de la implementación y uso del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos, sin embargo, éste estuvo dirigido a los líderes de recursos humanos de las Instituciones del Organismo Ejecutivo, al existir este filtro la información no fue trasladada a los analistas de recursos humanos de la manera ideal, por lo que los analistas, usuarios del Sistema expresaron no haber recibido socialización adecuada.
3. Actualmente los usuarios del Sistema, cuentan con opciones de herramientas inmersas como aplicaciones dentro del mismo, sin embargo, no todas las herramientas son utilizadas, por diversas razones, esto provoca que no todos los procesos que se envían al ente rector a través del Sistema obtienen la Constancia de Elegibilidad.
4. La socialización que se brindó respecto del uso del Sistema, no tuvo el impacto que se esperaba en los usuarios, es decir que no fue aceptada y utilizada por todas las Instituciones, estos utilizan el Sistema sin conocer la importancia que éste ha tenido para la administración de recursos humanos del Organismo Ejecutivo y las mediciones que el CLAD realiza al servicio civil en la región, y sin tener conciencia de ser los agentes que han provocado el cambio en la gestión del servicio civil en Guatemala.
5. La capacitación como herramienta del desarrollo en las Instituciones busca brindar conocimientos nuevos, experiencias y cambio de actitud en los servidores, inspirar a estos para usar ese nuevo conocimiento y provocar cambios concretos como resultado de las competencias adquiridas.

Recomendaciones

1. Diseñar un programa mejora permanente, que incluya reuniones ejecutivas de forma periódicas con el primer grupo de analistas que fueron capacitados, con el objetivo de concientizarlos como agentes de cambio y convertirlos en líderes de opinión, por ser los únicos que cuentan con la certificación del conocimiento.
2. Diseñar un sistema de realimentación que funcione de la mano con el programa de capacitación permanente que ahora existe, para hacer del conocimiento de los usuarios elementos que ayuden a conocer las razones de la implementación, ventajas del uso y resultados esperados de éste Sistema.
3. Incluir en el programa permanente de capacitación un espacio para repasar los lineamientos legales que condicionan el uso del Sistema y el proceso de admisión de personas, así también las implicaciones técnicas y legales que se derivan del no cumplimiento de dichos lineamientos.
4. Diseñar y ejecutar un programa de comunicación permanente que haga del conocimiento de los usuarios el avance, las actualizaciones, las mejoras, a las aplicaciones, herramientas y procesos que componen el Sistema, así como de su participación en cada éxito obtenido.
5. Una vez implementados los programas sugeridos es necesario diseñar una herramienta de evaluación y control, que permita establecer la brecha entre lo que se planificó y lo que se ha ejecutado, con el objetivo de identificar el grado de avance en la implementación de este Sistema, las oportunidades de mejora que se han presentado, y evaluar continuamente el impacto de la capacitación brindada.

Bibliografía

1. Acuerdo Gubernativo 297-2015, P. d. (2015). *Acuerdo Gubernativo*. Guatemala: Guatemala.
2. Arenas, D. M. (06 de Agosto de 2016). *Universidad de Zulia*. Obtenido de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/
3. BID, B. I. (2014). *Una década de reforma del Servicio Civil 2004-13*. Washington D.C. USA: Sara Schineller, A&S INFORMATION SPECIALISTAS, LLC.
4. Centro de Estudios e Investigaciones para el Desarrollo Docente A.C. (junio de 2016). *Procesos de reclutamiento y la red*. Guadalajara, México.
5. Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
6. Guatemala. (2014). *Plan de Desarrollo Nacional K'atun 2032*. Guatemala: Serviprensa S.A. .
7. Guatemala, R. d. (2011). *Ley de Servicio Civil, Decreto No. 1748*. Guatemala: Taller Nacional de Grabados en Acero.
8. Hacienda, M. d. (2015). *Fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección en Chile*. Chile: Publicaciones Servicio Civil.
9. Hernández Sánchez, Y. (Junio de 2018). *Prácticas de selección de personal, un instrumento de dominación socialmente aceptado*. Medellín, Colombia.
10. INTECAP. (2001). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales*. Guatemala: División Técnica.
11. Lacoviello, M. (2014). *Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina*. Washington D.C., USA: Biblioteca Felipe Herrera del Bnaco Interamericano de Desarrollo .
12. Longo, F. (2004). *Mérito y Flexibilidad, la Gestión de las Personas en Organizaciones del Sector Público*. España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

13. López Supelano, K. (29 de julio de 2016). Modelo de automatización de. Bogotá, Colombia, Bogotá, Colombia.
14. Manual de Gestión del Empleo, O. N. (2016). *Manual de Gestión del Empleo II*. Guatemala: Guatemala.
15. Pereira, U. T. (Septiembre de 2018). MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO POR. Pereira, Colombia.
16. Robbis, s. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
17. Wherther, W. B., Davis, K., & Guzmán, P. (2019). *Administración del Capital Humanos*. México D.F.: McGraw Hill.

e- Grafía

1. Castellanos, M. d. (01 de enero de 2012). *Red Tercer Milenio*. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf
2. INAP. (2015). *Instituto Nacional de Administración Pública*. Obtenido de <http://www.inap.gob.gt/web/>
3. Ministerio de Justicia, E. (2016). *Ministerio de Justicia España*. Obtenido de <https://www.mjusticia.gob.es/cs/Satellite/Portal/es/inicio>
4. Orbis. (2005). *Revista Orbis*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/709/70910104.pdf>
5. Quinteros, B. G. (2016). *Universidad Central de Venezuela*. Obtenido de Biblioteca.um.edu:
<http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/282/1/Tesis%20Blanca%20Guadalupe%20Quintero.pdf>

Anexos

Acrónimos


No.	Acrónimo	Significado
1	LSC:	Ley de Servicio Civil
2	Sistema:	Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos
3	LOE:	Ley del Organismo Ejecutivo
4	RRHH:	Recursos Humanos
5	ARRHH:	Administración de Recursos Humanos
6	MRRHH:	Mercado de Recursos Humanos
7	CLAD:	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

Anexo 1: Boleta de encuesta dirigida a analistas

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO ADMINISTRACIÓN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		Boleta No. _____																
INFLUENCIA DEL SISTEMA INFORMÁTICO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, EN INSTITUCIONES CENTRALIZADAS DEL ORGANISMO EJECUTIVO REGIDAS POR LA LEY DE SERVICIO CIVIL																		
Dirigido a: Analistas de Recursos Humanos en Instituciones Centralizadas que se rigen por la Ley de Servicio Civil.																		
Objetivo: El siguiente cuestionario constituye un instrumento de recolección de información, necesario para realizar un análisis acerca de la influencia que el																		
Instrucciones: A continuación se le formularán una serie de preguntas a las cuales debe responder directamente con la respuesta que mejor describa su parecer; incluye una escala de respuesta de cuatro niveles para expresar su concordancia con la pregunta efectuada o su desacuerdo, por último las preguntas tienen opción de respuesta corta con SI o NO, explicar su respuesta cuando la situación amerite y una serie de preguntas con la opción que mejor describe la situación.																		
0. INFORMACIÓN GENERAL																		
Puesto que desempeña:																		
Puesto nominal:																		
Nivel académico:																		
Edad:																		
<table border="1"> <tr> <td>18-36 R</td> <td></td> <td></td> <td>50-67 BB</td> <td></td> <td>Más de 68</td> </tr> <tr> <td>0 a 12 meses</td> <td></td> <td></td> <td>6 a 15 años</td> <td></td> <td>mas de 16</td> </tr> </table>							18-36 R			50-67 BB		Más de 68	0 a 12 meses			6 a 15 años		mas de 16
18-36 R			50-67 BB		Más de 68													
0 a 12 meses			6 a 15 años		mas de 16													
Tiempo de laborar en la institución																		
Nombre de la Institución																		
Aplicaciones a las que tiene acceso:																		
<table border="1"> <tr> <td>Gestión de la Selección</td> <td>Cv en línea consulta</td> <td>Consulta de Clases Pasivas</td> <td>Consulta de documentos</td> <td>Portal de vacantes</td> <td></td> </tr> </table>							Gestión de la Selección	Cv en línea consulta	Consulta de Clases Pasivas	Consulta de documentos	Portal de vacantes							
Gestión de la Selección	Cv en línea consulta	Consulta de Clases Pasivas	Consulta de documentos	Portal de vacantes														
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS																
		Totalmente De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente En Desacuerdo	N/A												
1	Entiendo el uso de las herramientas del SIARH																	
2	He usado las herrameintas de selección del SiARH																	
3	Me gusta aprender cosas nuevas, como el funcionamiento del SIARH																	
4	El uso del SIARH para realizar los procesos de reclutamiento y selección me estorba																	
5	Me cuesta el uso del SIARH, pero estoy dispuesto a aprender																	
6	Usar el SiARH representa hacer la misma tarea varias veces, en distintos sistemas de información.																	
7	Me agradó aprender a usar el SiARH porque aprendí algo nuevo y mi conocimiento fue certificado																	
8	Me emociona aprender a usar las nuevas aplicaciones del SiARH																	
9	He platicado con analistas de otras instituciones y coincidimos en que el uso del SiARH dificulta el																	
10	El uso del SiARH me desagradó porque tuve que aprender a hacer algo nuevo y no soy muy bueno																	

Preguntas con respuesta cerrada y selección Múltiple		SI	NO	Explique		
11	¿Hubo reuniones para socializar los nuevos cambios?			¿Porque?		
12	¿Asistí a las actividades de capacitación del SIARH?			¿Porque?		
13	¿Las actividades de socialización alcanzaron el objetivo de comunicar y concientizar a líderes?			TOTALMENTE	MUY POCO	NADA
14	Tengo problemas para ingresar al Sistema de Administración de RRHH. ¿Cuáles?			Equipo de computo no funciona	No cuenta con internet	No se le habilitaron los permisos necesarios
15	Tengo usuario para utilizar el SIARH.			¿Porque?		
16	He leído las guías de uso de las aplicaciones del SIARH			¿Porque?		
17	Al presentarse un problema en el uso del SIARH he llamado y me han respondido			¿Porque?		
18	Puedo usar los formatos y formularios oficiales de los procesos en el SIARH.			¿Porque?		
19	He usado la aplicación desde donde puedo descargar los formatos y formularios del SIARH			¿Porque?		
20	Puedo resolver dudas de los candidatos para el uso del portal de vacantes			¿Porque?		
21	Conozco el proceso de selección a realizar a través del SIARH			¿Porque?		
22	Todos los procesos realizados en el SIARH han regresado con Constancias de Elegibilidad.			¿Porque?		
23	Puedo ingresar resultados de evaluación en el Sistema, sin problemas			¿Porque?		
24	Puedo generar informes individuales de evaluaciones de los candidatos a través del SIARH.			¿Porque?		
25	Puedo adjuntar documentos de candidatos y del procesos en el Sistema.			¿Porque?		
26	Entiendo el uso de las herramientas del SIARH			¿Porque?		
27	He usado las herramientas de selección del SIARH			¿Porque?		
Preguntas con respuestas de selección Múltiples		Elija la opción de respuesta que mejor exprese su observación				
28	¿Qué otros sistemas de información de similar funcionamiento al SIARH utiliza en su trabajo	GUATENÓMINAS	SIGES	SICOIN	NOMINADES	Sistema Internos
29	¿Quién le enseñó a usar el SIARH?	En otra Institución	Personal del Ministerio de Finanzas	Jefe Inmediato	Otros Analistas	Capacitadores ONSEC
30	Comprendí el uso de las aplicaciones del SIARH	Completamente	Parcialmente	Poco	Nada	N/A
31	Puedo ingresar al SIARH desde:	Computadora del trabajo	Computadora personal en	Teléfono inteligente	Tablet de uso personal	Otro dispositivo
32	La información que puedo generar en el SIARH me ayuda a tomar decisiones	Muy Importantes	Importantes	Poco Importantes	Nada Importantes	N/A
33	El SIARH me brinda herramientas de apoyo, que son:	Muy Importantes	Importantes	Poco Importantes	Nada Importantes	N/A
34	El aprendizaje del uso del SIARH fue:	Muy Agradable	Agradable	Poco Agradable	Nada Agradable	N/A
35	La presentación del sistema es:	Muy Agradable	Agradable	Poco Agradable	Nada Agradable	N/A
36	El proceso de selección en la aplicación de Gestión de la Selección es:	Muy Difícil	Difícil	Fácil	Muy Fácil	N/A
Gracias por su atención y colaboración!!!!						


Anexo 2: Guía de entrevista dirigida a líderes de recursos humanos

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO ADMINISTRACIÓN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS						
						
INFLUENCIA DEL SISTEMA INFORMÁTICO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, EN INSTITUCIONES CENTRALIZADAS DEL ORGANISMO EJECUTIVO REGIDAS POR LA LEY DE SERVICIO CIVIL						
Dirigido a: Líderes de Recursos Humanos en Instituciones Centralizadas que se rigen por la Ley de Servicio Civil.						
Objetivo: La siguiente guía de entrevista constituye un instrumento de recolección de información, necesario para realizar un análisis acerca de la influencia que el Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos tiene en la gestión del reclutamiento y selección en instituciones centralizadas del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil, con el propósito de establecer principales debilidades.						
Instrucciones: A continuación se le formularán una serie de preguntas a las cuales debe responder directamente con la respuesta que mejor describa su parecer; incluye una escala de respuesta de cuatro niveles para expresar su concordancia con la pregunta efectuada o su desacuerdo, al final encuentra una serie de preguntas a las cuales deberá responder con un SI o NO y elegir la opción que describa mejor su observación.						
0. INFORMACIÓN GENERAL						
Puesto que desempeña:						
Puesto nominal:						
Nivel académico:						
Edad:						
18-36 R menos de 1 año		37-49 X 1 a 3 años		50-67 BB 3 a 10 años		
Tiempo de laborar en la Nombre de la Institución						
Aplicaciones a las que tiene acceso:						
Gestión de la Selección		Cy en línea consulta		Ficha de empleado		
		Consulta de Clases Pasivas		Consulta de documentos		
				Portal de vacantes		
Escala de Respuestas						
No.	Pregunta	Totalmente De acuerdo	Parcialment e de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente En Desacuerdo	N/A
1	A pesar de haber recibido la capacitación, los analistas no usan el SIARH en el proceso de reclutamiento y selección					
2	¿Le parece que el SIARH es un sistema fácil de comprender?					
Preguntas con respuestas de selección múltiple		Seleccione su respuesta			Explique	
3	¿De que manera se mejoró el procesos con el uso del SIARH? ¿en que aspectos?	1. Minimizó tiempos	2. Aumento la cantidad de candidatos	3. Se requiere menos recursos para		
4	¿Cómo brindó los recursos necesarios para que sus analistas de reclutamiento y selección pudieran asistir a la capacitación?	1. Tiempo	2. Transporte	3. Equipo		
5	¿Cómo ayuda a su personal a adaptarse al uso del SIARH? ¿cómo?	aprendizaje/capacitación	necesidad en recursos	orientación necesaria		
6	¿Qué dificultades le ha generado el uso del SIARH en la gestión del reclutamiento y selección?	1. Los procesos ahora llevan mas tiempo.	2. Aprender a usar nuevos instrumentos de recursos	3. Otros		
7	Aspectos en los cuales les ha ayudado el SIARH, según otros líderes de RRHH	1. No les ha ayudado	2. Ha optimizado	3. Ha facilitado el proceso para		
8	Aspectos en los cuales les ha ayudado el SIARH, según otros líderes de RRHH	1. El SIARH es una herramienta útil	2. El SIARH es una herramienta	3. El uso del SIARH es complicado, no		
9	¿Conoce otro sistema de información de uso en su trabajo que sea mas sencillo al usarlo que el SIARH? ¿Cuál?	GUATENÓMINAS	NOMINADES	SISTEMA INTERNO		
10	¿Cómo evalúa su nivel de compromiso?	ALTO	POCO	NADA		
11	¿Cuál ha sido el grado de aceptación de su personal respecto del uso del SIARH?	ALTO	POCO	NADA		
12	¿Cuánto le ayudo aprender a utilizar el SIARH en la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección?	Muy significativo	Poco Significativo	Nada Significativo		
Preguntas con respuestas de selección múltiple		SI	NO	Explique		
13	¿Conoce las Leyes que amparan el funcionamiento del SIARH?					
14	¿Su equipo de cómputo cumple con requisitos técnicos para usar el SIARH?					
15	¿Envío a capacitación para el uso del SIARH a los analistas de reclutamiento y selección?					
16	¿Planteó sus inquietudes y éstas fueron respondidas?					
17	¿Asistió a las actividades de socialización para dar a conocer el SIARH?					
18	¿Tiene usuario de consulta para el SIARH?					
19	¿Usa el SIARH como un instrumento de consulta de información?					
20	¿Ha usado los formatos y formularios oficiales utilizados en el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cado en el SIARH?					
21	¿Conoce y ha leído el Manual de Gestión del Empleo II versión y los instrumentos que lo acompañan?					
22	¿El SIARH ha mejorado los procesos de reclutamiento y selección?					
23	¿Considera que al usar el SIARH está duplicando el trabajo?					
24	¿Ha expresado su descontento con el uso del SIARH estando en con colegas de otras instituciones?				¿En que ocasiones?	
Gracias por su colaboración!						

Anexo 3: Guía de entrevista dirigida a capacitadores

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO ADMINISTRACIÓN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS							
INFLUENCIA DEL SISTEMA INFORMATICO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA GESTION DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION, EN INSTITUCIONES CENTRALIZADAS DEL ORGANISMO EJECUTIVO REGIDAS POR LA LEY DE SERVICIO CIVIL							
Dirigido a: Capacitadores en el proceso de Implementación del Sistema Integrado de Administración de Recursos Humanos.							
Objetivo: La siguiente guía de entrevista constituye un instrumento de recolección de información, necesario para realizar un análisis acerca de la influencia que el Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos tiene en la gestión del reclutamiento y selección en instituciones centralizadas del Organismo Ejecutivo que se rigen por la Ley de Servicio Civil, con el propósito de establecer principales debilidades.							
Instrucciones: A continuación se le formularán una serie de preguntas a las cuales debe responder directamente con la respuesta que mejor describa su parecer; incluye una escala de respuesta de cuatro niveles para expresar su concordancia con la pregunta efectuada o su desacuerdo, si es necesario responder con SI o NO y explicar.							
0. INFORMACIÓN GENERAL							
Puesto que desempeña:							
Puesto nominal:							
Nivel académico:							
Edad:	18-36 R 37-49 X 50-67 BB Más de 68						
Tiempo de laborar en la institución	menos de 1 año 1 a 3 años 3 a 10 años mas de 10						
Nombre de la Institución							
Aplicaciones a las que tiene acceso:	Gestión de la Selección Cv en línea consulta Ficha de empleado Consulta de Clases Pasivas Consulta de documentos Portal de vacantes						
RESPUESTAS							
No.	Pregunta	SI	NO	Explique			
1	¿Se efectuaron actividades de socialización sobre el uso del SIARH para líderes de ARH?			Explique			
2	¿Se estableció una mesa de ayuda para consultas de los usuarios?			Explique			
3	¿Las Instituciones siguen solicitando capacitaciones sobre el uso de las aplicaciones del SIARH?			Explique			
4	¿Se construyó una base de datos de los participantes de la socialización y capacitación?			Explique			
5	¿Se actualiza la información contenida en la base de datos de talleres de capacitación?			Explique			
6	¿Se les facilitó las herramientas como formularios y formatos para usar el SIARH, a los participantes de la capacitación?			Explique			
7	¿Se han actualizado los formatos y formularios que acompañan el funcionamiento del SIARH?			Explique			
8	¿Los analistas capacitados adquirieron la habilidad de utilizar correctamente los formatos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección en el SIARH?			Explique			
9	¿Se les brindó una copia de la base legal que ampara el funcionamiento del SIARH a las personas que participaron de la capacitación?			Explique			
10	¿Considera que al usar el SIARH se esta duplicando el trabajo en relación al sistema de GUATENÓMINAS?			Explique			
11	¿Considera que existe otro sistema con el cual se pueda estar duplicando el trabajo al usar el SIARH? ¿Cuál?			GUATENÓMINAS	SIGES	SICOIN	OTRO
Preguntas con selección múltiple		Opciones de respuestas					
12	¿Se brindó capacitación sobre el uso del SIARH? ¿A quienes se les brindó capacitación sobre el uso de las aplicaciones del SIARH?	1. Analistas de RRHH	2. Jefes de RRHH	3. Encargado Nómina	4. Encargado de capacitación	Otros	N/A
13	¿Cuáles fueron las inquietudes frecuentes de los participantes en la capacitación en relación al acceso al SIARH?	1. Si el sistema se cerraba a cierto tiempo	2. Si el SIARH se interconecta con GUATENOMINAS	3. Si el SIARH sería de uso obligatorio	4. La fecha en la cual entraría en vigencia obligatoria el uso del SIARH	5. Si podrían solicitar mas capacitaciones	N/A
14	¿Cuál fue la actitud de los participantes durante las actividades de capacitación?	1. Indiferencia	2. Apatía	3. Resistencia al cambio	4. Ansiedad por lo desconocido	5. Interés por aprender a usarlo	N/A
Gracias por su atención y colaboración!!!!							

Anexo 4: Opinión de los analistas respecto del uso del Sistema

 UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO ADMINISTRACIÓN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
Dirigido a: Usuarios del Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos			
Instrucciones: A continuación se le formularán una serie de preguntas a las cuales debe responder directamente con la respuesta que mejor describa su parecer			
No.	Pregunta	Cantidad de respuestas que evidencian que no hubo Socialización del Sistema (X)	Cantidad de respuestas que evidencian que no existe uso adecuado del Sistema (Y)
1	A. ¿Asistió a las actividades de socialización?	75	
	B. ¿Usa frecuentemente el Sistema?		70
2	A. ¿Asistí a las actividades de capacitación del SIARH?	52	
	B. ¿El Sistema le parece innecesario?		53
3	A. ¿Las actividades de socialización alcanzaron el objetivo de comunicar y concientizar a líderes?	54	
	B. ¿Comprendí la importancia del uso del Sistema?		57
4	A. ¿Alguien le explicó la importancia del uso del Sistema?	51	
	B. ¿El Sistema no es importante para el proceso?		56
5	A. ¿El aprendizaje del uso del SIARH fue agradable?	71	
	B. ¿Comprendí el uso de las aplicaciones del Sistema?		68
6	A. ¿Le proporcionaron información suficiente previo a la capacitación del Sistema?	85	
	B. ¿Evita utilizar el Sistema?		79

Anexo 5: Programación de capacitaciones para el uso del Sistema.

Plan de Trabajo para la Capacitación							
Objetivo	Contenido/ procedimientos	Metodología/ Actividad	Recursos	Facilitador (a)	Tiempo	Horario	Equipo Responsable
	<p>Precalificación de Candidato Convocatoria Interna y Revisión de resultados</p> <p>1. Presentación de objetivos y contexto.</p> <p>2. Reconocimiento del sistema</p> <p>3. Ubicación de plazas vacantes</p> <p>4. Ofertar puestos</p> <p>4.1 Ingreso al portal de vacantes</p> <p>5. Evaluación de candidatos</p> <p>6. Revisión de resultados</p> <p>7. Envío de expediente a ONSEC: los participantes tomaron un tiempo de 10-15 minutos mientras el personal de Normas y Selección evalúan los expedientes y emite el documento respectivo</p> <p>Ajudicación del puesto</p>	<p>Presentación en ppt para contextualizar el objetivo de la capacitación</p> <p>Demostración práctica del uso de la herramienta y el procedimiento Ejercicio para realizar en sus instituciones.</p>	<p>Equipo de cómputo con acceso a internet, guía de procedimientos, carpeta con documentos ficticios del candidato</p>		Día 1	8:30 a 13:00	E2
<p>Actividad a realizar en su puesto de trabajo: "seguimiento al procedimiento, continuar con la convocatoria externa" hasta enviarla a ONSEC; personal de Normas y Selección estará pendiente de calificar dicho expediente para que en la sesión del día No. 2 se resuelvan dudas.</p>							
	<p>Precalificación de Candidato Convocatoria Externa y Revisión de resultados</p> <p>1. Recpción y verificación de la respuesta de ONSEC.</p> <p>2. Preparar convocatoria y Ofertar puestos de manera externa</p> <p>2.1 Ingreso al portal de vacantes</p> <p>3. Registro de los resultados de las evaluaciones efectuadas a candidatos</p> <p>4. Revisión de resultados</p> <p>5. Envío de expediente a ONSEC: los participantes tomaron un tiempo de 10-15 minutos mientras el personal de Normas y Selección evalúan los expedientes y emite el documento respectivo</p> <p>Ajudicación del puesto</p>	<p>Demostración práctica del uso de la herramienta y el procedimiento Ejercicio práctico</p>	<p>Equipo de cómputo con acceso a internet, guía de procedimientos, carpeta con documentos ficticios del candidato</p>		Día 2	8:30 a 13:00	E2
<p>Actividad a realizar en su puesto de trabajo: "realizar nueva convocatoria" hasta enviarla a ONSEC; personal de Normas y Selección estará pendiente de calificar dicho expediente.</p>							
	<p>Selección de Directores y Subdirectores Técnicos</p> <p>1. Preparar convocatoria</p> <p>2. Registrar resultados de evaluaciones</p> <p>Ajudicación del puesto</p>	<p>Demostración práctica del uso de la herramienta y el procedimiento Ejercicio práctico</p>	<p>Equipo de cómputo con acceso a internet, guía de procedimientos, carpeta con documentos ficticios del candidato</p>		Día 3	8:30 a 13:00	E2
	<p>Ajudicación de plazas exentas</p>	<p>Demostración práctica del uso de la herramienta y el procedimiento Ejercicio práctico</p>	<p>Equipo de cómputo con acceso a internet, guía de procedimientos</p>		Día 3	8:30 a 13:00	E2
	<p>Selección para Ascenso Temporal</p>	<p>Demostración práctica del uso de la herramienta y el procedimiento Ejercicio práctico</p>	<p>Equipo de cómputo con acceso a internet, guía de procedimientos</p>		Día 3	8:30 a 13:00	E2
	<p>Selección para Nombramiento Provisional o de Emergencia (MINGOB, MINEDUC)</p>	<p>Demostración práctica del uso de la herramienta y el procedimiento Ejercicio</p>	<p>Equipo de cómputo con acceso a internet, guía de</p>		Día 3	8:30 a 13:00	E2