



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN
MERCADERO**

TEMA:

Impacto del reclutamiento y selección de personal externo en el clima organizacional de Banco ProCredit, Casa Matriz, Managua, durante el año 2015.

TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

Master en Administración de Negocios con énfasis en Mercaderos

AUTOR:

Jacqueline Hernández Rosario

TUTOR:

MSc. JOSÉ LUIS GONZÁLEZ

Diciembre 2016



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN
MERCADERO**

TEMA:

Impacto del reclutamiento y selección de personal externo en el clima organizacional de Banco ProCredit, Casa Matriz, Managua, durante el año 2015.

TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

Master en Administración de Negocios con énfasis en Mercaderos

AUTOR:

Jacqueline Hernández Rosario

TUTOR:

MSc. JOSÉ LUIS GONZÁLEZ

Diciembre 2016

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
VALORACIÓN DEL TUTOR.....	iii
RESUMEN.....	iii
SUMARY.....	iiii
I.- INTRODUCCIÓN.....	1
II.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
III-ANTECEDENTES.....	6
IV.- JUSTIFICACIÓN.....	9
V.- OBJETIVOS.....	10
VI.- MARCO TEÓRICO.....	11
6.1-Characterización de la empresa.....	11
6.1.1-Misión.....	11
6.1.2-Visión.....	12
6.1.3-Valores.....	12
6.1.4-Accionistas.....	14
6.1.5-Sucursales.....	15
6.1.6-Política de Recursos Humanos.....	16
6.2-Reclutamiento.....	18
6.2.1-Planeacion del reclutamiento.....	19
6.2.2-Tipos de reclutamiento.....	22
6.2.3-El proceso formal de reclutamiento.....	33
6.2.4-Fines del reclutamiento.....	36
6.2.5-Publicidad en el reclutamiento de personal.....	37
6.2.6-Efectos motivacionales de la estrategia de reclutamiento.....	39
6.3-Selección de personal.....	43
6.3.1-Fases del proceso de selección de personal.....	45
6.3.2-Técnicas para la selección de personal.....	46
6.3.3.-Implicaciones para el desempeño y la satisfacción.....	52

6.4-Clima organizacional.....	53
6.4.1-Dimensiones del clima organizacional.....	57
VII.-PREGUNTAS DIRECTRICES.....	60
VIII.- DISEÑO METODOLÓGICO.....	61
8.1-Tipo de enfoque.....	61
8.2-Tipo de investigación según el alcance y tiempo de realización.....	62
8.3-Población y muestra.....	63
8.4-Tipo de muestreo.....	63
8.5-Métodos y técnicas para el análisis de los datos.....	64
8.5.1-Método teórico.....	64
8.5.2-Método empírico.....	65
8.6-Método de análisis de datos.....	66
8.7-Consideraciones éticas.....	67
8.8-Validación de instrumentos.....	67
IX.-ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	68
9.1-Proceso de reclutamiento.....	68
9.2-Selección de personal.....	69
9.2.1-Perfil del candidato.....	71
9.3-Programa de Aprendizaje Bancario.....	71
9.4-Contratación de los candidatos.....	72
9.4.1-Firma del formulario de Declaración del colaborador.....	73
9.5-Clima organizacional.....	78
9.6-Impacto del reclutamiento y selección de personal externo en el clima organizacional.....	97
9.7-Estrategias de integración de personal adecuadas a las características organizacionales y climáticas de Banco ProCredit.....	105
X.-CONCLUSIONES.....	107
XI.-RECOMENDACIONES.....	108
XII.- BIBLIOGRAFÍA.....	109
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Comparativo: Fases del proceso de selección de personal.....	75
Tabla 2 - Años labrando en BPC * La contratación en Banco ProCredit se realizó mediante el PAB.....	76
Tabla 3 - En la empresa donde trabajo tengo autonomía para tomar decisiones..	80
Tabla 4 - El jefe desconfía del grupo de trabajo.....	81
Tabla 5 - Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.....	85
Tabla 6 - Estoy de acuerdo con mi asignación salarial * La contratación en Banco ProCredit se realizó mediante el PAB.....	86
Tabla 7 - La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño....	89
Tabla 8 - La empresa brinda estabilidad laboral.....	90
Tabla 9 - Realmente me interesa trabajar en el futuro en esta empresa.....	91
Tabla 10 - Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal.....	93
Tabla 11 - ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?	94
Tabla 12 - Área de trabajo * La inclusión de nuevos colaboradores a través del PAB durante el año 2015 ha mejorado la competitividad de la empresa.....	98
Tabla 13 - La contratación en Banco ProCredit se realizó mediante el PAB * Mis aspiraciones de promoción se han visto frustradas por las políticas de contratación externa de la empresa.....	99
Tabla 14 - La relación con los nuevos compañeros de trabajo que ingresan por el PAB.....	101

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 - Área de trabajo.....	79
Gráfico 2 - Apoyo del jefe a las decisiones del colaborador.....	81
Gráfico 3 - Atmósfera para el trabajo en equipo.....	84
Gráfico 4 - Desarrollo de carrera.....	87
Gráfico 5 - Nivel de identificación con la organización.....	92
Gráfico 6 - Recomendación del sitio de trabajo.....	95
Gráfico 7 - Política de contratación externa / productividad.....	102

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Ventajas y desventajas del reclutamiento externo.....	32
Figura 2 - Proceso de reclutamiento.....	35

DEDICATORIA

A mi padre y a mi madre quienes me enseñaron la pasión por la lectura y el estudio.

“Noble cosa es, aun para el anciano, el aprender” (Sófocles)

AGRADECIMIENTO

La lista de personas a quien debo expresar mi gratitud por la motivación y apoyo brindado cada día se hace larga e interminable; de mencionar sus nombres quedaría incompleta. No obstante, no pueden faltar mis padres, tutor y amigos cercanos.

Es necesario agradecer también a mis compañeros de trabajo en Banco ProCredit, por el tiempo dedicado a brindar la información que enriqueció esta tesis y a los profesores, quienes han dado recomendaciones de valor incalculable.

VALORACIÓN DEL TUTOR

Por este medio certifico que la tesis con el Tema: **Impacto del reclutamiento y selección de personal externo en el clima organizacional de Banco ProCredit, Casa Matriz, Managua, durante el año 2015**, realizado por la Licenciada **Jacqueline Hernández Rosario**, como requisito para optar al grado de Maestría en Administración de negocios con Énfasis en Mercadeo, ha sido concluida satisfactoriamente.

Como tutor de Tesis, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de la Maestrante, se enmarca en las líneas de trabajo prioritarias del programa de Maestría en Administración de negocios con Énfasis en Mercadeo, que oferta la UNAN Managua a través de la FAREM Matagalpa, referida a la solución de problemas de las instituciones financieras del norte del país con la problemática del reclutamiento y selección de personal externo en el clima organizacional.

Dado en la ciudad de Matagalpa, Nicaragua a los trece días del mes de diciembre del año dos mil dieciséis.

MSc. José Luís González Rodríguez

Tutor

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo analizar el impacto del reclutamiento y selección de personal externo en el clima organizacional de Banco ProCredit, Casa Matriz, departamento de Managua, durante el año 2015. Se expone en forma detallada el proceso de reclutamiento y selección de personal; dimensiones del clima organizacional dentro de la institución y el impacto que tiene la contratación de personal externo en el clima organizacional.

Se realizó una investigación de tipo cuantitativa con elementos cualitativos, de corte transversal, descriptiva. La población en estudio estuvo compuesta por todos los individuos de Banco ProCredit Casa Matriz, en total 117 personas y una muestra representativa de 55 colaboradores. El tipo de muestreo no probabilístico, por conveniencia, se empleó para aplicar las encuestas a los empleados y entrevista a responsables del departamento de Recursos Humanos.

Destaca en los resultados que un proceso tan largo y costoso, no incrementa la productividad del Banco; la empresa ha generado perturbación al clima organizacional actual; incrementando la rotación de personal, inconformidad por el sistema de remuneración, bajo nivel de motivación y satisfacción. Al no crecer las operaciones ha optado por el despido y la fusión del puestos de trabajo, es asumidas por los nuevos egresados mediante el Programa de Aprendizaje Bancario después de un periodo de aproximadamente 50 semanas.

Es de suma importancia esta investigación para crear estrategias de contratación de personal más efectivas y ahorro en recursos económicos al reducirse la rotación de personal y por ende, los gastos en capacitación a nuevos empleados.

Palabras claves: Reclutamiento y selección de personal externo en el clima organizacional.

SUMMARY

The present study aims to analyze the impact of recruitment and selection of external personnel in the organizational climate of Banco ProCredit, Casa Matriz, department of Managua, during the year 2015. The process of recruitment and selection of personnel is described in detail; Dimensions of the organizational climate within the institution and the impact of hiring external staff in the organizational climate.

For this, a quantitative research was carried out with qualitative, cross-sectional, descriptive elements. The study population consisted of all individuals from Banco ProCredit Casa Matriz, a total of 117 people and a representative sample of 55 employees. The type of non-probabilistic sampling, for convenience, was used to apply the surveys to the employees and interviews with the heads of the Human Resources department.

It emphasizes in the results that such a long and expensive process, does not increase the productivity of the Bank; The company has generated disruption to the current organizational climate; Increasing staff turnover, dissatisfaction with the compensation system, low level of motivation and satisfaction. With no growth in operations, it has opted for the dismissal and merger of jobs, functions assumed by new graduates through the Bank Learning Program after a period of approximately 50 weeks.

This research is of great importance in order to create more effective recruitment strategies and savings in economic resources by reducing staff turnover and, therefore, training expenses for new employees.

Key words: Recruitment and selection of external personnel in the organizational climate.

I.- INTRODUCCIÓN

Establecer un modelo de gestión de personal no es tarea fácil. Mantener un clima organizacional estable con tantos factores influyentes, es aún más dificultoso.

Tomando lo planteado como referencia, se hace necesario estudiar ambos elementos en Banco ProCredit, una empresa dedicada a la prestación de servicios bancarios y productos financieros, con orientación a las micro, pequeñas y medianas empresas; quien ha comenzado a presentar efectos negativos en el clima organizacional a raíz de una serie de contrataciones externas observables durante el año 2015.

El objetivo de la investigación se encamina, al análisis del impacto que ha tenido el reclutamiento y selección de personal externo en el clima organizacional de Banco ProCredit; describiendo su proceso de reclutamiento y selección, clima organizacional e influencia de una variable en la otra.

Teóricamente la tesis se fundamenta en estudios sobre clima organizacional, la descripción de los factores influyentes, el proceso de reclutamiento y selección de personal, las ventajas y desventajas de usar estas políticas dentro de la organización, así como definiciones claras de las variables a estudiar.

En el contenido se define reclutamiento, selección de personal y clima organizacional; los procedimientos teóricos – prácticos en cada una de estas fases de la gestión de personal; los elementos que componen el clima; las teorías que justifican o desestiman los resultados; los métodos e instrumentos utilizados para la recolección de información y una discusión sobre el producto de la investigación.

Los principales resultados están relacionados a la descripción de un proceso único que exhibe Banco ProCredit para la selección de personal llamado Programa de

Aprendizaje Bancario, exclusivo para candidatos externos con duración de 6 meses y alto costo administrativo. En cuanto al clima organizacional se encontró personal que expresa tensión ante la inestabilidad laboral, fuerte identificación con la filosofía de negocios pero de alta rotación y poca labor por parte de la gerencia para mejorar los niveles motivacionales.

La importancia del estudio radica, en que al determinar el impacto real del reclutamiento y selección externo en los elementos del clima; se puede generar una estrategia de gestión de personal más efectiva y menos costosa, una estructura más plana y eficiente, ubicar al candidato idóneo en el puesto adecuado y darle a los colaboradores actuales los insumos para desarrollar una carrera profesional dentro de la institución.

El trabajo de investigación consta de IX capítulos en los cuales se determinan de manera detallada los aspectos esenciales.

En el capítulo I, se encuentra reflejada la Introducción, que está estructurada en forma general de la problemática, objeto de estudio para llegar el problema de investigación, los antecedentes, resumen, los diferentes aportes de estudio del problema de investigación para propiciar el conocimiento, la comprensión de qué manera ha sido estudiada esta problemática anteriormente. En la justificación se toma en cuenta la importancia del estudio para solucionar problemas, a los beneficiados directos e indirectos.

De acuerdo al capítulo II, se destacan los objetivos de la investigación, los cuales sirven de guía para el desarrollo del trabajo investigativo.

Capítulo III se muestra el Marco Teórico donde se reflejan los aspectos conceptuales de importancia para fundamentar y apoyar el resultado de la investigación, organizando de manera razonable las contribuciones de relevancia y en detalle, de los autores respecto a la problemática de estudio, mencionando

correctamente las citas bibliográficas según la normativa APA 5ta edición, de acuerdo a los niveles de lecturas de interpretación de los autores.

Conforme al capítulo IV, la hipótesis, está directamente relacionada con el problema y los objetivos de la investigación.

El capítulo V está relacionado con el Diseño Metodológico donde se organizó el enfoque y el tipo de investigación, la cantidad de población, así como los instrumentos para recopilar la información lo cual permitió la realización de esta investigación. Estos argumentos metodológicos confirmaron la calidad y veracidad del documento científico, se incluye la Operacionalización de las variables, que se hizo mediante el análisis de una matriz donde se obtuvieron tres variables del problema de investigación, relacionadas directamente con los objetivos y el Marco Teórico.

Capítulo VI, Análisis y Discusión de Resultados, alusivos a la presentación, encontramos el análisis e interpretación de los resultados de la investigación, fundamentándose en las entrevistas, encuesta. Según el enfoque y alcance de la investigación, es este el trabajo de campo realizado del cual dependen las conclusiones presentadas y las recomendaciones que se proponen.

De acuerdo al Capítulo VII, las Conclusiones se muestran de manera precisa como producto del resultado de análisis e interpretación, estas conclusiones están relacionadas directamente con el problema de investigación, con los objetivos planteados y con las preguntas directrices.

Capitulo VIII, en las recomendaciones se plasman las sugerencias orientadas a la solución del problema planteado.

Conforme al Capítulo IX, en la Bibliografía se expresa las referencias de las fuentes bibliográficas consultadas en el transcurso de la investigación las cuales

están sujetas al tema de estudio, en el período de la investigación, referenciadas correctamente en el texto y ordenadas alfabéticamente cumpliendo con la normativa establecida del APA quinta edición.

Capítulo X, se muestran los anexos que sustentan el trabajo tales como los instrumentos de recopilación de la información.

II.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Banco ProCredit es una empresa que tiene como filosofía orientarse hacia una cultura laboral abierta y humana que alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización.

A medida que se intensifica la competencia en el sector financiero, el Banco ha adoptado la política de contratar personal a través del Programa de Aprendizaje Bancario. Esto ha generado inconformidad en los trabajadores por la falta de promoción interna; la percepción de no poder alcanzar un desarrollo profesional dentro de la institución y estancamiento en los salarios de quienes no se han certificado en el Programa. En el Banco existe una rotación baja del personal administrativo, sin embargo, hay mucho personal nuevo contratado, de 1 a 5 años de antigüedad, los cuales tienen como característica esencial, poca experiencia en el sector bancario, recién egresados universitarios, mayor nivel educativo y cargos de responsabilidad.

De continuar la contratación de personal externo, los gastos administrativos se incrementarán, tanto en capacitación como en salarios más competitivos, los clientes percibirán una alta rotación del personal, y por ende se afectará la imagen del banco, bajando la productividad y con consecuencias sobre la atención al cliente; mientras el personal con mayor antigüedad seguiría inconforme.

Con la investigación se examinó a fondo la percepción que los trabajadores tienen de la empresa en general y de las personas en particular que en ella se están integrando. Así, se hizo necesario descubrir: ¿Cuál es el impacto ha tenido el reclutamiento y selección de personal externo sobre el clima organizacional de Banco ProCredit, Sucursal Matriz, Managua, durante el año 2015?

III.- ANTECEDENTES

De acuerdo con Salazar (2010), hasta hace poco las empresas se preocupaban de forma ostensible por el capital y la tecnología, poco importaba su mayor activo el *humano*, esa fuerza capaz de transformar los insumos en productos o servicios altamente competitivos que marcan la diferencia en un mercado globalizado.

En su forma primitiva, las actividades relacionadas con la fuerza laboral se inspiraron en la creencia según la cual el ser humano constituye un obstáculo para la producción y por tanto se centra en actividades operativas de control y castigo.

Con la suposición del ser humano como una mercancía con la que hay que obtener el máximo provecho, aparece una segunda fase del desarrollo de la administración de personal; y con ello, el término Recursos Humanos, el cual reflejaba esta creencia y actitud frente a la gente (Castillo, 2006, p.29).

Sin embargo, es hasta 1960 que comienza una etapa más avanzada en la gestión de personal; cuando se introduce por primera vez el término “clima laboral” por Saul Gellerman (*People, Problems, and Profits: The Uses of Psychology in Management*) y empiezan a utilizarse las pruebas psicotécnicas para la selección del personal.

El recurso humano es considerado así, como el más valioso de la organización. Se crean programas y condiciones que propician el desarrollo de la empresa, la mejora de la calidad de vida de sus integrantes y se realizan investigaciones sobre los determinantes del clima, aún hoy en día, no tan explícitos como sus consecuencias.

En una de estas investigaciones sobre clima organizacional, realizada por Ucros durante el 2011 en las universidades de la costa Caribe colombiana, se analizaron los diferentes enfoques teóricos sobre clima organizacional y sus dimensiones

psicológicas individuales, grupales y organizacionales; llegando a la conclusión que la insatisfacción ante pocas oportunidades de trabajo, la dificultad para trabajar en equipo, los múltiples niveles jerárquicos y la falta de confianza con el jefe; eran factores negativos que afectaban el clima organizacional, perturbando especialmente a los trabajadores y generando poca estabilidad laboral.

Otra investigación publicada en la Revista *Negotium* en el 2008 por la Universidad de Zulia, relacionada con la evaluación del clima organizacional y el desempeño laboral de una empresa llamada Vigilantes Asociados en la Costa Oriental del Lago, Colombia, se llegaron a tres conclusiones importantes: el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización; éste comportamiento ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz; y que para lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal identificado con la organización.

En Nicaragua, para muchas organizaciones pequeñas y medianas, la gestión de personal actualmente se limita a las actividades de un nivel instrumental; con jefes de personal encargados de contratación de trabajadores en un mercado de sobreoferta, registro, control, atención de aspectos legales que rigen las relaciones obrero-patronales y nómina.

Los estudios así mismo, sobre clima organizacional, son investigaciones puntuales encomendadas a consultoras por las empresas más grandes a nivel nacional o bien, realizadas por estudiantes universitarios, las cuales se limitan a monografías y trabajos de grado, realizados de manera inconexa, de las cuales no existen publicaciones o documentos físicos en las universidades de Matagalpa.

Respecto al reclutamiento y selección de personal, en investigaciones prácticas como la realizada en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos Chile, se intentó explorar el proceso de reclutamiento y selección de personal a través de

una encuesta realizada a los ejecutivos de las organizaciones existentes; tomando en cuenta técnicas de reclutamiento y selección de personal aplicadas en sus respectivas empresas, principales fundamentos teóricos y prácticos vinculados al proceso de obtención de personal, importancia, aspectos más importantes que consideran al momento de seleccionar a un candidato y las ventajas de aplicar una técnica y no otras. (Ganga y Sanchez, 2008)

Banco ProCredit Nicaragua, empresa donde se centra este estudio cuenta con el staff de Internationale Projekt Consult (IPC), una compañía consultora fundada en 1980 que se enfoca en introducir a los grupos informales y de bajos ingresos al sector financiero. IPC estableció en 2011, los Programas de Aprendizaje Bancario, como el único medio para la selección de personal en todos los bancos que conforman el Grupo ProCredit, desde los establecidos en Europa, África como América Latina (Holding, 2016). Nunca se realizaron investigaciones sobre el impacto del reclutamiento y selección de personal externo a la organización en el clima laboral, o de forma general sobre la administración del talento humano, actuando siempre en la toma de decisiones, con base en la experiencia de estos especialistas.

Estos antecedentes han sido útiles para marcar la dirección de la investigación; en cuanto a las dimensiones del clima, los procesos y técnicas de otras organizaciones para el reclutamiento y selección de personal, permitiendo así la comparación de resultados.

Demuestran a su vez, que la gestión de recursos humanos debe flexibilizarse y ser adaptativa a las nuevas estructuras organizacionales, proyectando globalmente al factor humano como la clave del éxito en los cambios y transformaciones de las industrias.

IV.- JUSTIFICACIÓN

Estudiar el impacto del reclutamiento externo y selección de personal en el clima organizacional de la empresa, tomando como base el Programa de Aprendizaje Bancario, permitirá crear estrategias de contratación de personal más efectivas, de modo que el personal en Banco ProCredit deje de percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, y vean esta práctica como desleal hacia su persona, además se obtendrá un ahorro en recursos económicos para el departamento de Recursos Humanos al reducirse la rotación de personal insatisfecho y por ende, los gastos en capacitación a nuevos empleados.

Con la entrada de nuevos trabajadores a la empresa, desconocidos o provenientes de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no verifica con exactitud existe poca garantía de su efectividad en el cargo; la investigación, permitirá la inclusión de técnicas para conocer aún más a estos candidatos y para mejorar el clima dentro de la organización.

Así mismo, de existir otra causal que aún no se haya identificado, serviría para descartar como elemento distorsionador del clima organizacional la inclusión de personal nuevo, dirigiéndose con prontitud a otras variables.

Con la investigación también se beneficiarán los colaboradores, al establecerse en la empresa planes de carrera profesional de acuerdo a su desempeño, preparación y competencias.

El aporte principal a la empresa será una técnica de reclutamiento y selección más adecuada a las características organizacionales; el conocimiento de elementos claves para superar debilidades en el proceso de reclutamiento y selección de personal basado en la teoría, así como proveer datos para comprender la complejidad de la organización y tomar mejores decisiones.

V.- OBJETIVOS

General

Analizar el impacto que ha tenido el reclutamiento y selección de personal externo en el clima organizacional de Banco ProCredit, Casa Matriz, departamento de Managua, durante el año 2015.

Específicos

1-Detallar el proceso de reclutamiento y selección de personal externo de Banco ProCredit, Casa Matriz, departamento de Managua, durante el año 2015.

2-Describir el clima organizacional de Banco ProCredit, Casa Matriz, departamento de Managua, durante el año 2015.

3-Determinar el impacto del reclutamiento y selección de personal externo en el clima organizacional de Banco ProCredit, Casa Matriz, departamento de Managua, durante el año 2015.

4-Proponer estrategias de integración de personal más adecuadas a las características organizacionales y climáticas de Banco ProCredit.

VI.- MARCO TEÓRICO

6.1-Caracterización de la empresa

6.1.1-Misión

Banco ProCredit es un banco orientado al desarrollo, ofrece servicios financieros integrales, brindando un servicio de excelencia para empresas y personas particulares.

Las actividades se rigen por una serie de principios fundamentales: transparencia en la comunicación con los clientes, no fomentar el crédito al consumo y suministrar servicios basados en la buena comprensión de la situación de cada cliente y en un prudente análisis financiero. Este enfoque de práctica bancaria responsable permite establecer relaciones a largo plazo con los clientes basados en la confianza mutua.

Las operaciones con clientes empresariales se orientan principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas, porque éstas son quienes crean el mayor número de empleos y contribuyen significativamente a las economías en las que operan.

Ofreciendo soluciones simples y accesibles de depósitos y servicios bancarios e invirtiendo considerables recursos en la educación financiera, aspiran fomentar una cultura de ahorro y responsabilidad que contribuya a una mayor estabilidad y seguridad en los hogares de la gente común.

Los accionistas buscan obtener una rentabilidad sostenible de su inversión a largo plazo, en lugar de concentrarse en la maximización de ganancias en el corto plazo. Esto permite invertir considerables recursos en la capacitación y desarrollo

del personal, para crear un ambiente de trabajo abierto y eficiente, y brindar a los clientes un servicio amable y competente (BPC - Reglamento interno, 2012, p.5)

6.1.2-Visión

La visión de negocios no está definida en los manuales del Banco. Es en la visión de Recursos Humanos donde se plantea: como miembro del Grupo ProCredit, el enfoque de Banco ProCredit Nicaragua es contribuir al desarrollo económico y social. Igualmente, hay un claro enfoque en el desarrollo del personal, lo que se refleja en la continua inversión en programas de capacitación, así como en oportunidades de crecimiento profesional. (BPC - Reglamento interno, 2012, p.6)

6.1.3-Valores

Transparencia: Facilitar información transparente a la clientela y al público en general, así como a los empleados, manteniendo en todo momento una actitud clara y abierta.

Cultura de comunicación abierta: Ser abiertos, justos y constructivos en el modo de comunicar y manejar los conflictos en el trabajo de manera profesional, trabajando en conjunto para encontrar soluciones.

Responsabilidad social y tolerancia: El Banco ofrece a sus clientes asesoría sensata basada en la evaluación integral de su situación económica y financiera, así como el potencial de su negocio y su capacidad de pago, para que se beneficien de los productos crediticios más adecuados a sus circunstancias. La promoción de una cultura del ahorro es una parte importante de la misión. Asimismo se comprometen con tratar a los empleados de manera justa y respetuosa, independientemente de su origen, raza, idioma, género o creencias religiosas o políticas.

Orientación hacia el servicio: Todos los clientes son atendidos de manera amable, competente y cortés. Los empleados están comprometidos con ofrecer un servicio excelente a todos los clientes, independientemente de su procedencia o del tamaño de su negocio.

Estándares profesionales elevados: Cada empleado es responsable de la calidad de su trabajo y pone todo su empeño en mejorarla constantemente.

Elevado grado de compromiso personal: Este valor va de la mano con la integridad y la honestidad personal, características que se esperan y exigen de todos los empleados del grupo ProCredit.

Estos valores constituyen la columna vertebral de la cultura corporativa de ProCredit y se discuten y aplican diariamente en las operaciones. Además, están establecidos en el Código de Conducta, que traduce los principios éticos del grupo ProCredit en directrices prácticas para todos los empleados. Para asegurarse que los empleados recién ingresados entienden plenamente los principios antes definidos, la capacitación de inducción que se les facilita incluye sesiones especiales que tratan en exclusiva sobre el Código de Conducta y de su importancia para todos los miembros del equipo. Para consolidar el compromiso de los empleados con elevados estándares éticos y para que estén al tanto de las cuestiones nuevas que vayan surgiendo y posean una dimensión ética para la institución, se celebran regularmente sesiones de capacitación de repaso para todos los empleados, en las que se presentan casos concretos de estudio y se profundiza en los temas más complejos.

Otro modo de asegurar la adhesión de la institución a los estándares éticos más elevados es la aplicación consecuente de los métodos y procedimientos de mejores prácticas internacionales para protegerse de cualquier intento de ser utilizados como vehículo de lavado de dinero o de otras actividades ilegales. En este punto es determinante actuar en línea con el principio "conoce a tu cliente",

realizando reportes completos y cumpliendo las regulaciones vigentes. Políticas actualizadas de prevención de fraudes y de lavado de dinero están siendo implementadas a nivel de todo el grupo, para asegurar el cumplimiento de las exigencias de la legislación de supervisión financiera alemana.

También establecen estándares en relación al impacto de las operaciones crediticias sobre el medioambiente. Banco ProCredit Nicaragua ha implementado un sistema de gestión medioambiental que se apoya en la evaluación permanente de la cartera de créditos de acuerdo a criterios medioambientales, el análisis en profundidad de todas las actividades económicas que implican potencialmente riesgos medioambientales y la denegación de solicitudes de crédito de aquellas empresas que estén dedicadas a actividades que se consideren dañinas para el medioambiente y estén en la lista de exclusión de la institución.

Al incorporar los temas medioambientales al proceso de aprobación de créditos, Banco ProCredit Nicaragua también está en posición de elevar la conciencia general de respeto al medioambiente entre los clientes. A la hora de evaluar las solicitudes de crédito es también fundamental su conformidad con las prácticas éticas de negocio. No se otorgan préstamos a empresas o personas si hay la sospecha de que las condiciones de trabajo que ofrecen son inseguras o son inaceptables moralmente, en particular el trabajo infantil. (BPC - Código de conducta, 2013, p.5)

6.1.4-Accionistas

Banco ProCredit Nicaragua forma parte del grupo ProCredit, cuya empresa matriz es la compañía ProCredit Holding, con sede en Fráncfort del Meno. ProCredit Holding es el accionista mayoritario de Banco ProCredit Nicaragua y ostenta el 94.5% de las acciones.

Banco ProCredit Nicaragua fue fundado en el mes de agosto de 2000 con el nombre de "Financiera CONFÍA" por una alianza de inversores internacionales orientados al desarrollo. Su objetivo era el de establecer un nuevo tipo de institución financiera, capaz de atender las necesidades de las pequeñas empresas de una manera socialmente responsable. La meta principal no era la de obtener el máximo beneficio a corto plazo, sino la de fortalecer el sector financiero, contribuir al desarrollo económico y a su vez alcanzar una rentabilidad sostenible a largo plazo para los inversionistas.

En el transcurso de los años, ProCredit Holding ha consolidado la estructura de accionistas y de gerencia de todos los bancos e instituciones financieras ProCredit para crear un auténtico grupo global con una estructura de propiedad bien definida y poder traspasar a cada institución ProCredit los mejores estándares, sinergias y beneficios así generadas.

La forma jurídica de ProCredit Holding es la denominada en sus siglas alemanas KGaA (Sociedad Comanditaria Limitada por Acciones). La estructura de KGaA permitirá a ProCredit Holding captar capital en el futuro sin diluir inapropiadamente la influencia de los accionistas clave, quienes son esenciales para asegurar que el grupo mantenga su doble objetivo: tener impacto en el desarrollo y obtener buen resultado comercial.

6.1.5-Sucursales

Banco ProCredit tiene presencia en 13 departamentos del país con una red de 24 Unidades de Atención al Cliente y una Oficina Matriz.

Cuentan con 5 Unidades de Atención en la Región Sur, 7 en la Región Norte, 2 en la Región Centro y 10 en la Región Managua-Occidente.

6.1.6-Política de Recursos Humanos

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con su miembros para alcanzar los objetivos organizacionales. Estas varían según la organización, dependiendo de su filosofía y necesidades e incluyen los siguientes aspectos:

1. Política de provisión de recursos humanos
 - a- Dónde reclutar, cómo y en qué condiciones los recursos que la organización requiera.
 - b- Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad, aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo
 - c- Cómo integrar los miembros en el ambiente interno de la organización
2. Políticas de aplicación de recursos humanos
3. Políticas de mantenimiento de recursos humanos
4. Políticas de desarrollo de recursos humanos
5. Políticas de control de recursos humanos (Chiavenato I, 2003, p.160)

Como política de provisión de recursos humanos Banco ProCredit, ofrece un programa introductorio a la banca y finanzas de 6 meses de duración, el Programa de Aprendizaje Bancario (PAB). El programa está dirigido tanto a recién graduados de carreras universitarias o de estudios técnicos superiores, así como a profesionales con experiencia que tienen interés de emprender una carrera en la banca en ProCredit.

Los candidatos seleccionados por Banco ProCredit para el PAB reciben un apoyo monetario por los seis meses de duración del programa, el cual puede variar de acuerdo a la experiencia profesional del participante.

Para los participantes que completen el programa de manera exitosa, después de los seis meses, hay una buena probabilidad de que el banco les ofrezca un

contrato de empleo. Sin embargo, no existe obligación alguna, ni para el banco ni para el participante, de entrar en una relación laboral después de haber concluido el programa. Igualmente durante los seis meses del programa, tanto el banco como el participante pueden poner fin a la participación previo aviso.

Además de la preparación en temas básicos y fundamentales como matemática financiera, contabilidad, ética y comunicación, el programa se enfoca, principalmente, en darles a conocer a los participantes el funcionamiento de un banco en la práctica. Los participantes aprenderán en las sucursales de las principales operaciones que realiza el banco. Por otro lado, en la parte teórica, se analiza con un enfoque crítico el rol del sistema financiero en la economía y la sociedad, en un contexto de discusión abierta que exige del involucramiento activo de los participantes. Adicionalmente, se aprende sobre el desarrollo económico, la globalización financiera, así como el impacto en el medio ambiente.

Entre los aspectos logísticos destaca:

- Los cursos teóricos se realizan en nuestra Casa Matriz y los prácticos en nuestras sucursales en Nicaragua.
- El Banco provee el alojamiento y el transporte a las diversas localidades de capacitación.
- Se aceptan aplicaciones al programa de forma permanente y la selección de los candidatos se realiza mensualmente.

En cuanto a la evaluación del desempeño se mide el historial laboral de buena conducta y eficiencia en el trabajo realizado de los empleados, en base a cumplimiento de metas y políticas de atención al cliente.

Para el personal que ya labora en la organización se crea una política de retención de personal de los mejores cuadros de dirección. Evitando de esta manera la fuga de personal capacitado por el banco.

Cada año se entrena o capacita al personal en puestos claves a fin de que trabajen eficientemente, en las academias internacionales.

La administración de recursos se hace a través de: jefe de operaciones, jefe de banca de personas, jefe de banca de empresa, jefe de capacitación.

El incremento salarial se realiza cada año de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación al desempeño y en base a comparación de puestos en el segmento. Otras prestaciones están relacionadas a seguros hospitalarios, convenios con ópticas y clínicas dentales.

Las funciones de cada puesto de trabajo están contenidas en un manual., estableciendo las interrelaciones de cada área y cada puesto de trabajo. El departamento de Organización y Método es el encargado de su revisión, actualización y difusión electrónica a través de intranet.

6.2.-Reclutamiento

El reclutamiento de personal es una acción dinámica que sin seguir un procedimiento determinado, trata de buscar al candidato idóneo para un puesto de trabajo.

Para Peña Baztán, citado en (Publicaciones vertice SL, 2007): reclutar consiste en “llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar con los candidatos que nos interesan, para convencerles de que se sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes, con el fin de determinar si son el tipo de colaborador que buscamos” (p. 6).

En el mercado de trabajo, zona geográfica en la cual las fuerzas de oferta (personas que buscan empleo) y de la demanda, (empleadores que buscan gente para trabajar) reaccionan entre sí; el reclutamiento de personal tiene como función

la búsqueda y atracción de personas para que se presenten como solicitantes de un puesto, estableciendo las pautas para un acercamiento bilateral entre empresa y candidato, a fin de proveer a la empresa de los recursos humanos necesarios para su subsistencia y desarrollo.

Es en fin, una de las mejores técnicas para lograr que coincidan las personas con los puestos de trabajos.

6.2.1-Planeación del reclutamiento

La planeación del personal es un proceso de decisión respecto de los recursos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuales serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura. Para ello existen varios modelos de planeación:

1.- Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda del servicio o producto. La relación entre las dos variables (número de personas y demanda del producto o servicio) está influida por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. (Chiavenato I, 1999, p.211)

Es decir, que bajo este modelo las empresas contratarán más personal según aumente la demanda de un servicio, tal es el caso de la temporada alta en los hoteles ubicados en las playas durante las vacaciones, donde se requieren más camareros, meseros, para atender mayor número de clientes.

En el banco podría aplicarse este modelo muy poco puesto que resulta costoso un alto número de personas realizando actividades operativas de baja rentabilidad como abrir cuentas corrientes planilla.

2.-Modelo basado en segmentos de cargos

Selecciona un factor estratégico en cada área de la empresa cuyas variaciones afecten las necesidades de personal, toma en cuenta los niveles históricos y proyecta los niveles futuros de la fuerza laboral en cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente. (Chiavenato I, 1999, p.211)

Bajo este esquema las empresas llenan sus vacantes de acuerdo a los antecedentes históricos para realizar contrataciones futuras por segmentos; por ejemplo, el departamento de Recursos Humanos en ProCredit estimó la contratación de asesores de clientes y rotativos para abrir un Punto de Servicio en Sébaco, tomando como base las contrataciones históricas de otros Puntos en Ometepe y el Mercado Oriental en Managua.

3.-Modelo de sustitución de puestos claves

Los mapas de sustitución u organigramas de carrera, son una representación visual de quien sustituye a quien, ante la eventualidad de que exista alguna vacante en el futuro. (Chiavenato I, 1999, p.213)

Como se describe, este modelo emplea una línea de sustitución anticipando el reemplazo de algún puesto de trabajo, en mi opinión aunque el desempeño y la posibilidad de ascenso están involucrados, sólo resulta factible para puestos medios o de alta gerencia.

En Banco ProCredit, no existe un organigrama de carrera pero con las certificaciones en las Academias Internacionales se van perfilando los candidatos a puestos de mayor nivel jerárquico dentro de la organización.

4.-Modelo basado en el flujo de personal

Intenta caracterizar el flujo de las personas hacia dentro de la organización, en ésta y hacia afuera de ella; permite predecir, a corto plazo, las necesidades de personal por parte de la organización, funciona adecuadamente para organizaciones estables y sin planes de expansión. (Chiavenato I, 1999, p.214)

Se sugiere este modelo cuando las organizaciones no tienen planes de hacer cambios abruptos, sino mantenerse en el mismo curso de sus acciones. Las políticas de promoción, rotación, motivación laboral, calidad del reclutamiento son por tanto más controlables y estables.

Enfocaría este modelo en empresas donde predomina el reclutamiento interno, oligopolios pequeños con restricciones de crecimiento en la economía local.

5.-Modelo de planeación integrada

Este es el modelo más amplio y totalizante. Toma en cuenta el volumen de producción planeado, cambios tecnológicos que alteran la productividad del personal, condiciones de oferta y demanda más comportamiento de la clientela y planeación de carreras en la organización. (Chiavenato I, 1999, p.215)

La planeación integrada permite darle un orden más objetivo al flujo de personal dentro de la organización, ya que se prevén las posibles situaciones que podrían ocurrir, como las promociones y vinculaciones de los mismos, ya sea por iniciativa propia del trabajador o de la organización, por consecuencia de pensiones, transferencias u otros, según lo que tenga reflejado en la base de datos; cabe

destacar que todo esto le facilita a la gerencia tener acceso directo y manejar la disponibilidad del personal según sus competencias, ahorro de recursos y mayor coincidencia entre el cargo, el sujeto y la productividad.

Para ProCredit emplear este modelo equivaldría a definir cuantas personas de despedirían por año, sumarle la rotación histórica por renuncia, planificar con tiempo la capacitación de los sustitutos, ciclos altos y bajos en la banca nacional, factores económicos y financieros ProCredit Holding, nivel de endeudamiento y crecimiento en los sectores comerciales que atiende para el requerimiento de ejecutivos de crédito, etc.

6.2.2-Tipos de reclutamiento

Respecto a los tipos de reclutamiento, suele hablarse de tres esencialmente:

- Reclutamiento interno: es cuando la empresa recluta personal de la propia empresa.
- Reclutamiento externo: se produce cuando la empresa busca candidatos fuera de la empresa.
- Reclutamiento mixto: utiliza formas tanto del reclutamiento interno como externo. (Publicaciones vertice SL, 2007, p.7)

La elección del tipo de reclutamiento tiene un gran impacto sobre el comportamiento y el rendimiento laboral de los individuos. Decidir cuál usar lleva a la empresa comunicarle al mercado externo tiene una vacante, o bien acudir directamente al mercado laboral interno de la misma para ocuparla.

La comunicación puede hacerse también en forma paralela a ambos mercados de trabajo; formulándose el reclutamiento mixto en el pensamiento: la empresa prefiere al candidato interno versus el externo si cumple con los requisitos para el puesto y viceversa, en una evaluación de todos los candidatos por igual.

De estos tipos de reclutamiento será definido con más atención en puntos posteriores, el reclutamiento externo, mostrando las principales fuentes, ventajas e inconvenientes.

6.2.2.1-Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimientos horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). (Chiavenato I, 2003, p.221)

En otras palabras el reclutamiento interno tiene inicio cuando surge determinada vacante dentro de la empresa y ésta intenta llenarla a través de algún cambio con alguno de sus funcionarios, valorando en primer lugar el recurso humano interno.

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber:

- a. Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización.
- b. Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- c. Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- d. Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- e. Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante de cargo considerado.

- f. Condiciones de ascenso del candidato interno (está a punto de ser ascendido) y de reemplazo (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto). (Chiavenato I., 2003, p.223)

Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir coordinación interna entre el órgano de recursos humanos y los demás órganos de la empresa, ya que toma en cuenta toda la trayectoria del funcionario en la organización más los requisitos, retos y habilidades que requiere el nuevo puesto, es decir requiere mucha información para la toma de decisiones.

En el caso de un banco, el departamento de Recursos Humanos debe tomar en cuenta el compromiso del candidato con la institución, su nivel de especialización en la banca, las ventajas competitivas del sujeto respecto a otros candidatos en el mercado laboral así como el grado de confianza requerido para el puesto.

6.2.2.1.1-Ventajas del reclutamiento interno

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa.
- Más rápido.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato el margen de error se reduce.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas. (Chiavenato I, 2003, p.224)

Son varias las ventajas del reclutamiento interno tal vez la principal sea que valorando el profesional internamente, habrá una elevación de la moral interna, además se fomenta la excelencia y la competitividad; hay menor tiempo de adaptación del sujeto al ambiente laboral y disminuye el costo por reclutamiento, selección y entrenamiento con una rápida puesta en marcha de las funciones requeridas.

El candidato interno probablemente entienda mejor el modelo de negocio, la cultura y procesos antes de asumir el nuevo cargo. El resultado es que asimilará la nueva posición más rápido que un nuevo empleado que deberá estar capacitado en las múltiples gestiones de la empresa desde los beneficios hasta donde están las salidas de emergencia antes de que pueda comenzar con el trabajo específico de formación.

6.2.2.1.2-Desventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender y motivación suficiente. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses al crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y directrices de la organización, ya que estos, al convivir sólo con los problemas de la organización y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.

Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los candidatos externos. (Chiavenato I, 2003, p.225)

Tomando la expresión anterior de Chiavenato, llego al siguiente planteamiento: el reclutamiento interno no es adecuado cuando no existe dentro de la organización un marco estructural adecuado para garantizar que ocupe un puesto el mejor candidato, es decir, el departamento de Recursos Humanos en calidad de administrador debe tener actualizado la descripción del puesto, debe haber realizado evaluaciones del desempeño objetivas y en conjunto con el jefe de línea desarrollado un buen perfil del empleado; para evitar pérdidas de candidatos potenciales en el mercado externo.

Incluso si el empleado está muy motivado, la empresa puede prescindir de individuos que podrían traer otras ideas, experiencias, pensamientos, formas de hacer a la empresa por el compromiso con el colaborador interno.

6.2.2.2 - Reclutamiento externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. (Chiavenato I, 2003, p.225)

Este tipo de reclutamiento, en otras palabras, capta candidatos en el mercado laboral externo recurriendo a fuentes diseñadas para atraer personas externas a la organización, las cuales poseen conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas necesarias para el puesto a ocupar.

Ejemplo: anuncio en el periódico para captar ejecutivos de crédito y ubicarlos en una nueva sucursal.

6.2.2.2.1.-Fuentes de reclutamiento externas

La fuente de reclutamiento es el sitio específico del mercado laboral en donde la empresa encuentra las personas interesadas en vincularse laboralmente a ella.

Se denominan fuentes de reclutamiento externas, a aquellas que buscan fuera de la empresa a los candidatos idóneos para cubrir un determinado puesto dentro de la misma. Varios son los procedimientos a través de los cuales, se recluta de forma externa:

a.-Base de datos de solicitudes: responde a la recepción de todas aquellas solicitudes que puedan recibirse de la empresa, bien por el ofrecimiento espontáneo de un candidato, o bien por el ofrecimiento dirigido a través de cualquier contacto o relación con la organización.

Con excepción de las grandes empresas, esta vía es muy poco aprovechada, y esto es así fundamentalmente por lo siguiente:

- Estas solicitudes llegan a la empresa normalmente, cuando la misma no tiene necesidad de personal, por lo que las solicitudes quedan relegadas al olvido.
- Con frecuencia los demandantes no se ajustan a los perfiles de puestos ofertados.
- La falta de coordinación entre las distintas áreas o departamentos de la empresa hace que la información obtenida a través de este proceso no llegue a las mismas como una fuente de reclutamiento eficaz.

b.-Empleados como agentes de reclutamiento: se trata de acudir a la extensa red de contactos que posee el propio personal de la empresa: familiares, amigos, vecinos, conocidos, etc.

Se trata de un sistema muy práctico y poco costoso, frecuentemente utilizado por empresas pequeñas y medianas.

c.-Agencias de empleo: pueden ser públicas o privadas. Estos organismos, recogen datos de todos aquellos que estén demandando un puesto de trabajo, ya se encuentren desempleados o aun trabajando y quieran mejorar su empleo. Sus servicios son totalmente gratuitos. (Publicaciones vertice SL, 2007, p.15)

En Nicaragua esta función la asume el Ministerio del Trabajo a través del SEPEM (Servicio Público de Empleo); su propósito esencial consiste en garantizar la función de intermediación entre la empresa privada y demandantes de empleo para la colocación en el ámbito nacional sobre la base de la formación profesional, capacidades adquiridas y las vacantes disponibles en su base de datos.

Las privadas sí cobran por sus servicios y normalmente reclutan a los candidatos, en función de una demanda previa de personal de alguna empresa u organismo. Como ejemplos tenemos a VMPreseleccion, XConecte, Reclutamiento Grupo Monge, entre otras.

d.-Centros de formación: los centros educativos son en numerosas ocasiones unas excelentes fuentes de reclutamiento cuando las empresas buscan perfiles de candidatos, en proceso de formación o recién salidos de las facultades o escuelas técnicas.

e.-Internet: este es un medio útil, económico y versátil para captar una cartera de candidatos acorde a necesidades presentes o futuras de la empresa. (Publicaciones vertice SL, 2007, p.18)

Para poner en práctica este tipo de reclutamiento, las empresas pueden generar su oferta a través de portales específicos de empleo (como CompuTrabajo Nicaragua) o a través (si existiera), de su propia página web corporativa.

Ejemplos: Café Soluble o Claro quienes presentan una plataforma electrónica donde se carga información sobre la historia educativa y laboral de los aspirantes a un puesto y que luego forman parte de la base de datos de Recursos Humanos.

f.- Anuncios en prensa: esta técnica es considerada una de las más eficientes para la atracción de candidatos. Mediante la misma, la empresa comunica sus necesidades de plantilla y los requisitos que los aspirantes deben reunir para responder a dichas necesidades.

g.- Ferias de empleos: este es un método de reclutamiento en el que participan un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes con el fin de entrevistarlos. Desde el punto de vista de un empleador, la ventaja principal de las ferias de empleo es la oportunidad de conocer a un gran número de candidatos en poco tiempo. Por otro lado, los candidatos pueden tener un acceso conveniente a varios empleadores.

Las universidades y empresas como Sitel, realizan constantes ferias de empleos debido a la rotación del personal y la facilidad de ubicación de estudiantes en el ámbito laboral de la primera.

h.- Becarios: un becario es una forma especial de reclutamiento que implica colocar a un estudiante en un empleo temporal sin ninguna obligación de parte de la empresa de contratarlo permanentemente ni del estudiante de aceptar un puesto permanente después de su graduación. (Publicaciones vertice SL, 2007, p.19)

Un claro ejemplo de esta forma de fuente externa la utiliza Casa Pellas S.A, empleando estudiantes universitarios en áreas de ventas, administración y atención al cliente durante un periodo de tres meses; decidiendo en lo posterior contratarlos en el área donde se desempeñaron o en alguna disponible en la empresa que sea necesaria ocupar.

Otra forma de la búsqueda externa de personal es la contratación temporal, especialmente en lo que afecta a las áreas de administración, pero también en producción; es el leasing de personal. Con esta modalidad se dispone de capacidades de personal por un contrato de cesión de trabajo basado en la relación de préstamo. Una empresa autónoma presta personal a otra empresa, con la que establece un contrato de trabajo limitado en el tiempo según el cual el personal, manteniendo la vinculación legal con la empresa de trabajo temporal, debe realizar el trabajo de acuerdo con las instrucciones de la empresa que contrata ese servicio. El leasing de personal permite cubrir las necesidades de personal a corto plazo. De esta manera la empresa no necesita mantener una reserva costosa de personal. (García y Marr, 1997, p.93)

En relación al leasing, cabe destacar que muchas empresas emplean este método, ya no sólo relacionado a los bienes de equipo, capital productivo y vehículos, sino al personal. El leasing de personal se hace práctico cuando se requiere personal que no está involucrado necesariamente en la misión de la empresa, pero si implicado, como ejemplo encontramos el polarizado de vehículos en una empresa comercializadora de autos nuevos, para servicios ocasionales (juicios por negligencia, demandas, en el caso de abogados).

Los problemas que pueden plantearse en un leasing de personal se derivan de la falta de continuidad en la ocupación del puesto de trabajo, de una peor integración de la persona en la organización y de mayores costes frente a los que produce una ocupación permanente. Puede ser también cultivo de conflictos disfuncionales entre el personal fijo de la empresa y el personal que trabaja en leasing. (García y Marr, 1997, p.93). Para hacer uso de esta forma de contratación temporal es necesario sopesar los costos relacionados a la administración del personal contratado de forma temporal versus permanente; en una empresa con grandes cambios estructurales o temporalidad en la producción puede no ser prudente tener personal contratado en forma permanente, siendo la mejor decisión una

baja ocupación; es claro el ejemplo así de la contratación temporal para el ciclo cafetalero en los beneficios de café en la zona norte del país.

En el caso de ProCredit aunque el personal rotativo, bajo el área de operaciones está contratado en forma permanente, comparte características con esta forma de reclutamiento externo, haciendo uso de las capacidades en diferentes temporadas de acuerdo al fin de cada sucursal (depósitos o crédito). Por ejemplo, una sucursal de depósitos en especial, necesita más cajeros rotativos en temporada de pagos de aguinaldos; una sucursal de crédito puede necesitar más formalizadores o servicios bancarios para la firma de contratos o aperturas de cuentas cuando los comerciantes soliciten crédito ante la temporada escolar.

6.2.2.2.2.-Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

Las alternativas normales para la búsqueda externa de personal son los candidatos provenientes de otras organizaciones, o bien de las instituciones de formación. Constituyen el potencial para la renovación de personal de la empresa. A diferencia de la búsqueda interna de personal, se caracteriza por una mayor incertidumbre en lo que respecta a las informaciones disponibles para el candidato. Por este motivo, las exigencias que se plantean en los procesos de selección del personal son elevadas.

La escogencia de fuentes y medios de reclutamiento depende de los requisitos de los cargos vacantes, del número de aspirantes necesarios para hacer la selección y de los disponibles para obtener los candidatos.

El reclutamiento externo, tipo esencial de reclutamiento que emplea Banco ProCredit presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Figura 1 - Ventajas y desventajas del reclutamiento externo.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Renueva los recursos humanos de la empresa. Trae gente con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas dentro de la organización. • Aprovecha las inversiones en formación y desarrollo profesional efectuadas por otras organizaciones o por los propios postulantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarda más que el reclutamiento interno. La duración del reclutamiento externo suele ser alta, si bien varía en función del nivel jerárquico del puesto que se pretenda cubrir. • Es más costoso • Es menos seguro que el reclutamiento interno • Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos, generar frustración entre el personal al ver que sus expectativas de carrera son cortadas. • Puede traer aparejado problemas salariales a la organización (por ejemplo, cuando un candidato externo pretende más de lo previsto inicialmente)

Fuente: Selección por competencias. Alles, M.A. (2006). p. 180

Si se analiza esta tabla se puede abstraer que las ventajas del reclutamiento externo son desventajas del reclutamiento interno y viceversa; por tanto el reclutamiento externo permite vincular a la empresa, personal con nuevas ideas y experiencias y reducir el costo por salarios de personal con mayor antigüedad en la empresa, a los que se les han hecho aumentos por razón de premios a la estabilidad dentro de la organización; mientras que las desventajas claras son desmotivación para el personal interno con “visión de ojo de gusano”, aumento del periodo de inducción y por ende de los costos, candidatos poco conocidos y desaprovechamiento de la preparación técnica específica del personal interno.

6.2.3.-El proceso formal de reclutamiento

El proceso formal de reclutamiento dentro de la empresa depende de la decisión directiva de la empresa. El departamento de Recursos Humanos, por tanto y en principio, no tiene autoridad alguna para efectuar cualquier actividad de reclutamiento sin el debido visto bueno de esta (Publicaciones vertice SL, 2007, p. 7)

En relación a este planteamiento, cabe señalar que el proceso de reclutamiento así como el resto de procesos relacionados al departamento de Recursos Humanos, parte en primer lugar de los planes más globales de la empresa, como la misión, visión, objetivos y así sucesivamente, que forman parte de la planificación estratégica y a largo plazo.

La decisión de la dirección se hace operativa por la tramitación de la “solicitud previa de admisión”, también llamada solicitud de requerimiento de personal.

Una vez recibida la solicitud previa de admisión, es cuando se ha de determinar cuál de las fuentes de reclutamiento resultará más adecuada para la búsqueda de potenciales candidatos.

De manera funcional, el proceso de reclutamiento comienza al detectarse la *necesidad de cubrir algún puesto* de trabajo dentro de la organización. En este punto, debe seguirse (si la hubiera) la política de reclutamiento establecida por la empresa dentro de la planificación estratégica de la misma. A continuación, debemos basarnos en la información interna de la empresa sobre el puesto a desempeñar. Por ello, es necesario *analizar el puesto, y definir su perfil* de modo que se determinen los elementos o características necesarias a cubrir.

Este análisis debe responder al qué y cómo hacer del puesto, es decir debe establecer las tareas y funciones propias del puesto, así como, los recursos,

métodos y procedimientos necesarios para realizar cada tarea. Igualmente debe contemplar los objetivos a alcanzar.

Así los elementos básicos a considerar dentro de un análisis de puestos serían:

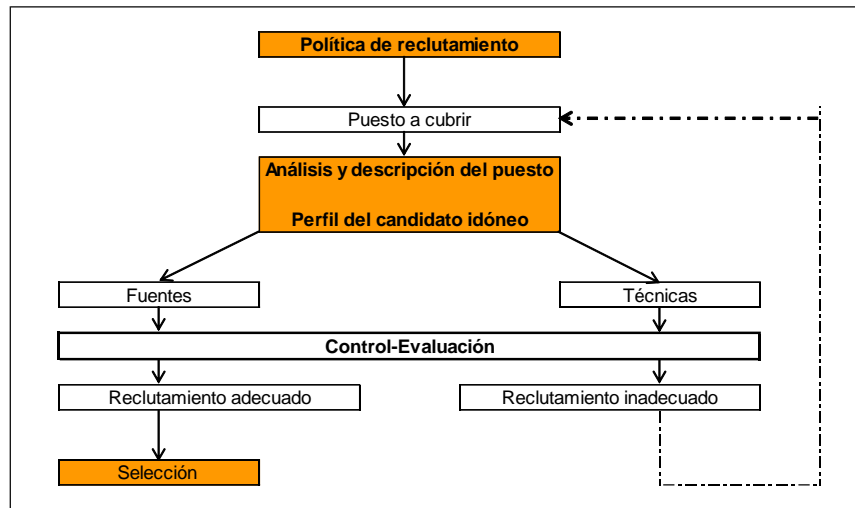
- Localización del puesto (denominación, área o departamento a la que pertenezca, etc.)
- Retribución y compensación
- Finalidad del puesto
- Especificación de funciones (habituales, ocasionales, objetivos, etc.)
- Lugar de trabajo (lugar y entorno laboral)
- Recursos y entorno (herramientas, equipos y sistemas informáticos)
- Requisitos del puesto (formación académica, experiencia requerida, etc.)

Una vez realizado este análisis es necesario utilizar las fuentes (interna-externa) de las que la empresa dispone para promover este reclutamiento. Para poder reclutar candidatos a través de estas fuentes, la empresa utilizará una serie de técnicas (anuncios en la prensa, foros de empleo, etc.) tendentes a favorecer dicho reclutamiento.

Este proceso a su vez será evaluado con el fin de constatar que los elementos utilizados durante el proceso han sido los más adecuados (eficaces y eficientes), para lograr al mínimo costo los resultados pretendidos.

Esta evaluación provocará el feed-back necesario para conocer la adecuación del reclutamiento, en función del posterior procedimiento de *selección* a seguir. En el caso de que esta adecuación sea positiva se pasará al proceso de selección y en el caso de ser negativa, se volverá a partir del puesto para iniciar nuevamente las acciones incluidas dentro del proceso de reclutamiento.

Figura 2 - Proceso de reclutamiento



Fuente: Publicaciones vertice SL. (2007). *Selección de personal*. España: Vertice.

Gráficamente y de manera sencilla el proceso de reclutamiento parte de la política establecida por RRHH, describiendo el puesto y las características que debe tener el candidato para realizar de forma eficiente y eficaz las tareas asignadas; a través de las técnicas de reclutamiento se tomarán los candidatos que más se ajustan a la descripción del puesto y se evaluarán, la retroalimentación surge cuando la selección de personal da pase a los candidatos o bien comienza nuevamente el reclutamiento desde el puesto.

Durante el reclutamiento de personal; una técnica conocida como *muestra realista del puesto*, está diseñada para ofrecer a los solicitantes una experiencia de una jornada normal en el trabajo en vez de una falsa perspectiva que a la postre pueda acarrear frustración y malestar.

El ejército estadounidense realizó una interesante aplicación de este método en una investigación. Para reducir la rotación entre los reclutas, les ofrecieron muestras realistas de diversos puestos, y se compararon los resultados con los de un grupo de control al que no se ofrecieron estos avances. Se demostró que la rotación fue menor entre los reclutas que recibieron avances que en el grupo de control (Morris y Maisto, 2001, p. 626).

Por tanto, conocer previamente el puesto puede generar menor rotación en el personal reclutado, ya que proporciona a los candidatos una imagen real y equilibrada de lo que será trabajar en la empresa, los objetivos, las exigencias, las relaciones formales e informales así como los aspectos negativos del trabajo.

6.2.3-Fines del reclutamiento

Entre los fines perseguidos por el reclutamiento, pueden establecerse los siguientes:

- Determinar las necesidades de reclutamiento, partiendo de los datos obtenidos por la planificación de Recursos Humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar un número suficiente de personal cualificado a un mínimo coste para atender a las necesidades de la organización
- Aumentar el éxito del proceso de selección
- Reducir el índice de rotatividad de la organización
- Mejorar la eficiencia de la empresa a corto y largo plazo
- Evaluar la eficacia tanto de los procesos como de las herramientas y técnicas utilizadas durante el proceso de reclutamiento. (Publicaciones vertice SL, 2007, p.6)

Cabe agregar, que un adecuado análisis del puesto de trabajo y de las tareas encomendadas, implica tener información exacta de las especificaciones del puesto, sin supervalorar las capacidades requeridas o integrar conocimientos que no tienen relación o muy poca con el empleo.

En este caso, no fallaría el candidato al puesto, sino la definición previa al proceso de reclutamiento de personal y por ende la eficiencia del empleado en el mediano y largo plazo.

6.2.4-Publicidad en el reclutamiento de personal

La publicidad en el ámbito de los recursos humanos persigue que las personas potencialmente más apropiadas se interesen por un puesto disponible. Todo mensaje publicitario en el área de personal cumple, por tanto, una función de adquisición, en el sentido de facilitar la información adecuada a los destinatarios sobre los atractivos que ofrece la empresa, así como sobre las exigencias de esa actividad, de forma que se eviten solicitudes de personas inapropiadas. (García y Marr, 1997, p.99)

Con referencia a lo anterior, es claramente visible que los medios publicitarios tienen la misma función para la búsqueda de candidatos en una empresa y reforzar la imagen interna como para la publicidad de un producto; son elementos comunes igualmente aquellos que condicionan la acción publicitaria: los objetivos, emisor, mensaje, canales y receptor o destinatarios.

Precisamente los directivos en línea asumen un papel muy importante en la preparación de la estrategia de marketing, ya que son ellos solamente los que poseen una visión suficiente sobre las exigencias de ese puesto de trabajo. El directivo de línea puede facilitar, mejor que el departamento central de personal, la información necesaria a los candidatos sobre el ámbito de trabajo y, al mismo tiempo, puede lograr las informaciones necesarias sobre la cualificación de los candidatos. En el momento en que se desplazan estas entrevistas de personal desde el responsable de línea al departamento central pueden surgir conflictos disfuncionales que son, por ejemplo, consecuencias de malos entendidos, o de insuficiente información, lo que debe evitarse en la fase inicial.

El objetivo de la publicidad en el ámbito de personal también es crear en el mercado de trabajo un perfil bien definido, inconfundible, de la empresa (función de imagen) lo que facilita los procesos de “selección” de recursos humanos. La imagen que se transmite a los solicitantes facilita la identificación con la empresa y

ofrece al mismo tiempo criterios y valoraciones que justifican la elección de unos candidatos determinados, lo cual también tiene efectos sobre el personal actualmente ocupado en la empresa. Así la publicidad en el área de personal sirve para reducir los niveles de ausentismo y fluctuación, especialmente entre el personal más importante, facilitando una mejora que estimule los resultados (función de motivación). (García y Marr, 1997, p.99)

En las empresas de servicio como Banco ProCredit el personal que trabaja de cara al cliente y el back-office, son importantes para conseguir el éxito y prestar un servicio de calidad, teniendo una influencia directa sobre la percepción de los clientes por diversas razones:

1.-Son quienes prestan el servicio (inseparabilidad). Ej: constitución y cierre de cuentas bancarias

2.-Son la organización desde la perspectiva del cliente, desde la dirección hasta los guardas de seguridad que custodian las puertas de entrada, o la recepcionista que orienta y brinda información. Todos representan a la empresa ante el cliente y su comportamiento puede influir en la percepción que tiene sobre el servicio y sobre la empresa en su conjunto.

3.-Son la marca; un cliente puede considerar que la entidad financiera es buena si los empleados que le atienden manejan información integral de los productos y servicios, son empáticos y muestran preocupación por su situación y objetivos.

4.-Los empleados son quienes comercializan los productos y servicios al entrar en contacto directo con el cliente u ofrecer aquellos que les puedan interesar al conocer sus necesidades.

De esta forma, el reclutamiento de personal es importante, ya que el candidato reclutado y seleccionado será parte de la empresa, su marca y la percepción que

tengan de esta los clientes en el largo plazo y así cumplir con el principio del negocio en marcha.

La publicidad en el ámbito de personal puede clasificarse como publicidad directa e indirecta. La publicidad directa en el ámbito de recursos humanos posee una función de selección de personal en la medida en la que persigue cubrir el actual déficit de personal existente. Informa sobre los puestos de trabajo disponibles, sus exigencias específicas y los atractivos que se ofrecen. Por otro lado, se entiende por publicidad indirecta de personal la función permanente de crear una imagen positiva de la empresa en el mercado de trabajo.

La publicidad directa de los recursos humanos exige la adopción de decisiones sobre:

- 1-El grupo de personas al que se dirige esa publicidad
- 2-La configuración de los mensajes publicitarios
- 3-La elección de los canales de comunicación o, bien, de las instituciones que ayudan en la selección de personal (García y Marr, 1997, p.99)

Al respecto se puede señalar, que la primera decisión implica el conocimiento de los requisitos del puesto; la segunda y tercera decisión, la efectividad, experiencia en el uso de medios y el presupuesto para llevar el mensaje a los candidatos y la posterior selección de personal.

6.2.5- Efectos motivacionales de la estrategia de reclutamiento

En la literatura de dirección de recursos humanos se suele recurrir a teorías que explican el proceso de motivación laboral de los individuos para justificar el impacto que la estrategia de reclutamiento puede ejercer sobre el reclutamiento laboral individual y organizacional. Tales efectos pueden ser explicados a través

de dos de las teorías más aceptadas, la de las expectativas y la del contrato psicológico.

Según la teoría de las expectativas Vroom (1964), citado en Velando y Guisado, 2006, un empleado estará motivado a desarrollar un alto nivel de esfuerzo siempre y cuando crea que este tendrá como consecuencia un determinado rendimiento – o resultado de primer nivel- y que alcanzar dicho rendimiento puede llevar aparejado la recepción de recompensas organizacionales – resultados de segundo nivel – las cuales, a su vez, le permitirán satisfacer algunas de sus metas y necesidades personales.

Ante esta explicación, es evidente que la política de reclutamiento interno puede incrementar la motivación de los individuos, ya que, por un lado, supone la inclusión de un resultado de segundo nivel, es decir, dicha filosofía introduce el acto de promoción como recompensa organizacional, lo que, a su vez, conduce a que la satisfacción de las necesidades de alto nivel sean utilizadas como incentivo para inducir un mayor esfuerzo. Asimismo, también incide en la instrumentalidad, o lo que es lo mismo, en el nivel de asociación que según el individuo existe entre desarrollar un determinado nivel de rendimiento y obtener la recompensa de la promoción. Esto es, la política de reclutamiento interno, en su formulación más estricta-acudir inicialmente sólo al mercado interno para la cobertura de los trabajos vacantes-supone que los empleados determinarán su probabilidad de ser promovidos a través de la valoración y de la comparación de su rendimiento con el de sus compañeros, la cual obviamente será mayor que la percibida en el caso de que se consideren para la cobertura del trabajo conjuntamente a candidatos internos y externos, ya que en este caso el individuo deberá valorar no sólo a sus compañeros actuales sino también a un número indeterminado de solicitantes externos-de los cuales difícilmente puede obtener información acerca de su potencial-, y es evidente que al incrementarse el número de individuos que compiten por el ascenso o promoción se reducirá drásticamente la probabilidad del

empleado de obtener esa recompensa, y por tanto, el incentivo para esforzarse.
p.131

Siguiendo este último argumento, hay que señalar que está implícito el hecho de que la estrategia de reclutamiento interno puede generar un mecanismo competitivo entre los trabajadores de la empresa, pudiendo este perjudicar la consecución de comportamientos cooperativos necesarios para el desarrollo del trabajo en equipo, o incluso, provocar actos puntuales de “sabotaje” destinados a minar la probabilidad de promoción de otros trabajadores de la empresa, todo lo que, obviamente, puede perjudicar seriamente la consecución del rendimiento organizacional requerido.

Cabe señalar que la teoría de las expectativas de Vroom nos presenta ciertas preguntas y factores complejos que debe analizar el departamento de Recursos Humanos antes de adoptar la política de reclutamiento:

1.- ¿El reclutamiento interno incrementará la motivación del personal, como recompensa al rendimiento?

2.- Si el reclutamiento interno aumenta la competitividad entre los trabajadores internos, ¿será beneficioso o afectará el clima laboral?

3.- ¿Emplear el reclutamiento externo disminuirá el rendimiento de los colaboradores en la empresa?

4.- La motivación es sumamente compleja, difiere para cada persona. Existen factores intermedios que no toma en cuenta Vroom (conocimientos, personalidad, necesidades, aptitudes y actitudes) que harán variar la respuesta de un sujeto ante una promoción.

5.- Una misma recompensa puede tener por tanto distinto valor motivacional para diferentes trabajadores.

En un ejemplo, se abre el puesto Jefe de operaciones en la Sucursal Matriz de Banco ProCredit, el colaborador A tiene 5 años de experiencia en Servicios Bancarios, y es el candidato óptimo y propuesta del departamento de Recursos Humanos, sin embargo, no desea el puesto, implica salir más tarde al hacer cierres de caja, tener personal a cargo y mayor nivel de responsabilidad, aunque duplica sus ingresos. El colaborador B, tiene 2 años de experiencia, le gusta ser líder, es un candidato responsable, joven, con algunos errores en la consecución de su trabajo diario pero con toda la motivación de ocupar el puesto de trabajo. El resto del equipo tiene entre 3 y 4 años de experiencia laborando en el Banco y ninguno de ellos desea que el candidato B sea el Jefe de Operaciones, ni ingrese al equipo un Jefe externo. Bajo este esquema, el departamento de RRHH debe combinar todas las variables personales, organizacionales y económicas para elegir al candidato adecuado sea interno o externo a este puesto, más desarrollar un trabajo de climatización ante la resistencia al cambio y medir el impacto de la decisión en la motivación del personal y clima organizacional.

La teoría del contrato psicológico también ofrece una explicación sobre los efectos que las distintas opciones estratégicas de reclutamiento pueden ejercer sobre el rendimiento. Así, teniendo en cuenta que la filosofía interna está ligada a los actos de promoción, al apoyo organizacional y a la seguridad en el empleo, y que éstos son considerados como las obligaciones que los trabajadores atribuyen al empleador en el contrato psicológico, la utilización por parte de la empresa de tal política empresarial supondría la observancia del contrato psicológico, lo que daría lugar, recíprocamente, al cumplimiento por parte de los individuos de sus obligaciones respecto a la empresa, entre las que se encuentran el desarrollo del rendimiento, de determinados comportamientos laborales y de ciertos niveles de compromiso organizacional.

Por el contrario, si la empresa prima o acude sólo al mercado laboral externo en la búsqueda de candidatos para trabajos vacantes que podrían ser cubiertos con actos de promoción, los trabajadores podrían considerar que la empresa ha violado dicho contrato, lo cual puede afectar a sus comportamientos y actitudes laborales, esto es, los trabajadores pueden reducir sus obligaciones a través de disminuir su nivel de compromiso, de desarrollar comportamiento oportunistas y/o incrementar su nivel de absentismo, lo que a su vez, puede afectar a su nivel de rendimiento. (Velando y Guisado Tato, 2006 p.131)

Bajo esta teoría de contrato psicológico, centrada en el cumplimiento de las promesas, la equidad de las mismas y la confianza en las relaciones entre las partes; se sugiere que la promoción, a través del reclutamiento interno crea una expectativa positiva en el individuo como premio y motivación para el buen desempeño o mayor rendimiento,

Al hacer uso ProCredit de una política exclusiva de reclutamiento externo, exactamente como el Programa de Aprendizaje Bancario, se rompe la reciprocidad esperada por el individuo de la empresa y con ello posiblemente la lealtad y cooperación con los nuevos sujetos.

6.3.-Selección de personal

La selección de personal se contempla dentro de la gestión global de todas las áreas que componen la empresa.

Se podría definir como un proceso que incluye desde el estudio de las necesidades de personal hasta el nombramiento del mismo. De una adecuada selección de personal depende en un alto grado la eficacia de la organización, ya que tiene como objetivo proveer a la empresa de personal adecuado tanto en cantidad como en calidad.

García, Hierro, Jiménez (2002) establecen que algunos de los motivos que generan un proceso de selección pueden ser:

- La creación de un puesto, ya sea por causas funcionales, estructurales o tecnológicas, y la evolución de una empresa, que pueden determinar necesidades de contratación a corto y medio plazo.
- La salida de un trabajador de la organización. Bien sea por despido, jubilación, dimisión, etc.
- Motivos estructurales y de planificación, cuando se prevé en un futuro cercano la necesidad de contratar o de formar a los empleados. Los cambios tecnológicos implican cambios estructurales y obligan a redefinir las funciones de los puestos afectados por los mismos; ante esta situación se puede optar por dos alternativas: contratar personal cualificado o formar a los trabajadores afectados por dichos cambios.
- Imprevistos derivados de bajas, accidentes o enfermedades (p. 59.).

Así, en función de los ciclos de actividad y producción, de las demandas y previsiones de las distintas áreas y departamentos, de la movilidad, rotación, número de accidentes, enfermedades y bajas laborales, se pueden detectar necesidades de selección.

Una empresa prestadora de servicios como Banco ProCredit, no puede verse afectada por este tipo de imprevistos. Cualquier faltante de personal puede generar baja en los rendimientos, atrasos en los tiempos de respuesta, incremento de costos por movilidad del personal, etc.

No obstante, existen costos económicos relacionados con la integración del personal a la institución. Con frecuencia, en la empresa se emplean gran número de horas/colaborador para la capacitación de los nuevos miembros. Estos colaboradores, linealmente subordinados, son designados para impartir no sólo la formación teórica relacionada al nuevo puesto-colaborador, sino también la práctica o entrenamiento en el mismo.

6.3.1-Fases del proceso de selección de personal

Para que se desarrollen de forma eficaz y garanticen el cumplimiento de su objetivo principal (conseguir al candidato que mejor se adapte al puesto ofertado), los procesos de selección de personal, deben seguir una serie de etapas definidas.

En el primer paso del proceso surge en la empresa la necesidad de incorporar un nuevo trabajador a la plantilla. Existen múltiples razones para que surja esta necesidad: cubrir un puesto de nueva creación, ampliar un departamento, cubrir una vacante, etc.

Para que la búsqueda de este nuevo trabajador sea efectiva, es fundamental tener analizado y descrito el puesto que va a ocupar. De este modo, sabremos cuales son las características, aptitudes y actitudes que debe tener el candidato idóneo para desempeñar dicho puesto.

Una vez que tenemos bien definido el perfil comenzamos la búsqueda y el reclutamiento del candidato adecuado. Para ello se pueden utilizar diferentes medios: anuncios, oficinas de empleo, centros de formación, promoción interna, etc.

Tras dar a conocer la oferta de empleo se reciben las candidaturas de todas aquellas personas que consideran se adecuan al perfil solicitado. En este momento del proceso se realiza una criba de curriculum recibidos para descartar aquellos candidatos que no se adapten a las necesidades de la empresa y preseleccionar a aquellos que sí cumplen los requisitos del puesto y que continuarán en el proceso de selección.

Los candidatos preseleccionados serán citados para realizar las pruebas o entrevistas de selección que previamente se hayan definido y que proporcionan

más información sobre los candidatos. Toda la información que se obtenga de las pruebas y entrevistas de selección debe quedar recopilada en el informe final. Estos datos correctamente analizados permiten realizar un juicio más objetivo sobre los candidatos y ayudan a tomar la decisión final sobre la persona más adecuada para el puesto. Tras la contratación de la persona seleccionada se produce su incorporación al puesto de trabajo. Cuanto más eficaz sea el plan de acogida, mejor será la adaptación de esa persona al puesto y a la empresa (Montes y González, 2006, p.48)

Como vemos, el proceso de selección es bastante complejo, especializado y costoso. Debe hacerse con rigor, para evitar altos ratios de rotación de personal en la empresa. Cuando se selecciona a una persona, se debe considerar el impacto que tendrá su incorporación en la empresa, si encaja en el grupo de trabajo, dependiendo del carácter de sus compañeros, el sistema de relaciones personales y la recepción ante nuevos sujetos. Esto determinará también la efectividad de la selección. El mayor impacto obviamente, estará condicionado por la posición jerárquica que ocupe y los niveles de autoridad y responsabilidad asignados. Por ejemplo, si se contrata personal de servicios bancarios en la institución, aunque sea un mayor número, tendrá un menor impacto en el personal de servicios bancarios, que por la contratación de un Jefe de Operaciones externo cuando existe personal interno aplicando al puesto.

6.3.2-Técnicas para la selección de personal

a-Análisis del currículum

Es conveniente, que antes de someter a los candidatos a pruebas y entrevistas se realice una primera “selección” analizando y estudiando los currículum que los aspirantes al puesto han presentado junto con las solicitudes de empleo.

Este primer análisis permitirá rechazar a algunos candidatos que no se ajustan al puesto, y ahorrar tiempo al equipo de Recursos Humanos.

Para el estudio será necesario elaborar una guía con los requisitos más importantes y valorables de los exigidos para el puesto, por ejemplo: disponibilidad para viajar, experiencia y conocimientos empíricos, nivel educativo, conocimientos de informática y otras lenguas. A cada aspecto podrá asignársele una puntuación, mientras más alto el resultado, más posibilidades de pasar a la siguiente técnica de evaluación tendrá el candidato. (Nebot, 1999, p.49)

Considerando lo anterior, el currículum, contiene una descripción detallada y puntual de las características del solicitante al empleo y su experiencia. Es fácil identificar cuáles son los elementos que queremos en los candidatos y luego estudiar las variables entendidas como puntos débiles y fuertes que aporta el candidato para el puesto de trabajo a cubrir. Su análisis, permite rechazar a los candidatos que no se ajustan al perfil, ahorrando no sólo tiempo sino el recurso económico y el desgaste psicológico que implica el siguiente proceso, la entrevista.

b- Entrevistas

La entrevista consiste en un diálogo entre dos o más personas que establecen una interacción con el objetivo de obtener una información determinada; en el caso de la entrevista de selección, la finalidad es obtener información sobre aspectos determinados de los distintos candidatos aspirantes al puesto de trabajo. (Nebot, 1999, p.51)

Como puede observarse, durante la entrevista de selección el candidato es entrevistado por algún miembro de la organización (encargado de RRHH, Jefe de área, gerente general), con el propósito de obtener información sobre sus antecedentes personales, educativos y laborales; de forma que puedan aclararse

puntos del curriculum y conocer más a la persona. Se evalúa gestualidad, postura, coherencia, comunicación verbal, estado anímico, motivación del sujeto, compatibilidad de los intereses personales versus los institucionales y se pasa a una próxima etapa de análisis o decisión.

La entrevista, a pesar de su uso generalizado, no hace una predicción confiable del desempeño del trabajador; afectan los tipos de cogniciones sociales y actitudes de los entrevistadores, formando falsas impresiones y estereotipos de los candidatos, dándoles más peso a los factores negativos que a los antecedentes positivos.

Existen tres clases de entrevista:

- libre o no estructurada
- semiestructurada
- estructurada

Las tres difieren en cuanto al grado de estructuración de las preguntas. Una entrevista estructurada es aquella cuyas preguntas están fijadas ya de antemano y donde no hay ninguna improvisación. Una entrevista libre o no estructurada será la que tiene lugar sin que el entrevistador haya elaborado de antemano las preguntas que se van a hacer al entrevistado.

Ambas entrevistas tienen sus ventajas e inconvenientes. La estructuración es positiva, cuando ayuda a no olvidar aspectos relevantes (obtener información determinada) pero puede ser negativa, en el sentido de que no da la oportunidad al entrevistado de que espontáneamente cuente sus cosas. La entrevista libre crea ese ambiente de espontaneidad, pero al no haber ninguna estructuración, tiene el inconveniente de que muchas cuestiones, importantes para la obtención de información sean olvidadas. Para tratar de obtener la mejor y mayor información acerca de los candidatos, la entrevista semiestructurada es una buena opción, ya

que dejando lugar para la improvisación tiene cierto grado de estructuración, necesario para la buena obtención de información. (Nebot, 1999, p.52)

Una buena entrevista puede dar apoyo para contratar a algún individuo, aun cuando algunos de los criterios usuales para la selección no se satisfagan. Por ejemplo, un individuo puede carecer de estudios formales requeridos o puede no rendir bien en las pruebas. Un examen cuidadoso de sus antecedentes, sin embargo, puede revelar evidencia de que tiene la capacidad y motivación para calificar para una posición particular, con el entrenamiento apropiado y una oportunidad para aprender las habilidades necesarias.

Durante la entrevista, es necesario tomar en cuenta que los entrevistadores tratan con problemas humanos; se evalúa la credibilidad del candidato, se separa la verdad de la ficción, se hacen inferencias a partir de evidencia circunstancial o inadecuada y se emite un juicio que requiere gran objetividad, sabiduría y comprobable confiabilidad en los resultados.

Los entrevistadores también emiten juicios en base a la percepción que tienen de los candidatos, lo que esperan de ellos y lo que conocen sobre las necesidades de la organización; es por ello que una entrevista compartida (dos entrevistadores) aunque puede generar ansiedad en el candidato, con la dirección adecuada es más provechosa y objetiva.

c-Pruebas específicas

Las pruebas hacen referencia a un tipo de pruebas, o test, cuyo objetivo es evaluar el grado de ajuste de la persona al puesto de trabajo, con base en una serie de factores evaluados en cada una de las pruebas aplicadas.

Dependiendo del puesto de trabajo a cubrir y en función de los profesiogramas se utilizarán unas u otras.

En el proceso de selección “general”, se suelen aplicar unos test psicológicos estandarizados, cuya aplicación e interpretación requieren formación psicológica determinada y que no están al alcance de cualquier persona.

Estos test son de dos clases:

- proyectivos, son pruebas subjetivas cuyas respuestas son libres y que requieren una interpretación por un profesional formado en la materia.
- psicométricos, son pruebas objetivas cuyas respuestas suelen ser precisas y concretas y cuya corrección la pueden realizar cualquier persona con una formación básica en la materia.

Estas pruebas específicas suelen dividirse en cuatro grandes bloques:

- de aptitudes
- personalidad
- de motivación e intereses
- de habilidades sociales. (Nebot, 1999, p.64)

Por lo general los test más utilizados en Nicaragua son los psicométricos, las agencias emplean pruebas de inteligencia como el Test de Matrices progresivas de Raven, o el test de Terman-Merril, los cuales son fáciles de evaluar y existen en plantillas computarizadas. En pruebas de personalidad la favorita es el Inventario de Personalidad de Cattell (16PF) mientras domina el DAT-5 en aptitudes. Los cuestionarios de intereses y habilidades sociales son fundamentales, evalúan las habilidades para trabajar en equipo, el liderazgo del sujeto, muestran capacidades para resolver problemas, asertividad y el interés para una determinada tarea; si un sujeto tiene las habilidades pero no el interés hacia una determinada función no puede ser modificado, mientras si tiene el interés y no la aptitud, puede ser logrado mediante entrenamiento.

Entre las dinámicas más usadas para la selección de personal, destacan las siguientes:

-Naufragio: todos van en un barco y acaban en una isla desierta en la que no hay nada. Existe un bote donde solo podrá navegar uno de ellos. Cada participante expone las razones por las que debe ser él el que tome el bote. Una vez oído todos los argumentos, deben votar al compañero que crean que ha dado las razones más convincentes.

-la NASA: todo el equipo aterriza en la luna. Hay que reparar la nave en una base que se sitúa a 300 km. Dan una lista con 15 objetivos para llevarlos consigo, cada participante debe ordenarlos por importancia de forma individual y, posteriormente, ponerlo común con el resto de compañeros para llegar a un consenso.

-Debates: se propone un tema de actualidad, la mitad del grupo debe defenderlo y la otra mitad, estar en contra. Pasados unos 15 minutos, cambian los roles: quienes antes lo defendían ahora están en contra y viceversa.

-Método Grónholm: sucesión de pruebas grupales en las que los participantes interactúan y se relacionan, comprobando así su personalidad, capacidad de trabajo en equipo, actitudes y aptitudes (González, 2015, p.116).

Las dinámicas de grupo son pruebas que permiten ver a la persona en varias dimensiones, las cuales en la entrevista o test no pudieron ser apreciadas, destaca la interacción con otras personas, competencias de los candidatos, trabajo en equipo, autovaloración y mecanismos de autopreservación.

Para Auxiliadora Marengo, profesora de la UCA Managua, gran investigadora y expositora de las dinámicas de grupo se manifiestan en especial 4 fenómenos: la creatividad, el sentimiento del Nos, la adopción de roles y el liderazgo.

La creatividad por ejemplo muestra al entrevistador el potencial del sujeto para aportar y desarrollar la organización; el sentimiento del Nos evaluará el sentimiento de pertenencia a la empresa e identificación con la misma; la adopción de roles mostrará si puede ocupar el puesto de acuerdo a los requisitos establecidos y el liderazgo; la capacidad de asumir responsabilidad y guiar al equipo en caso de ser necesario.

Aunque puede ser complicado el manejo por la cantidad de personas integrantes de los grupos (de 6 a 8) descarta al mismo tiempo a varios sujetos, lo que se traduce en un ahorro de tiempo y una evaluación práctica.

6.3.3.-Implicaciones para el desempeño y la satisfacción

Las políticas y métodos para la selección de recursos humanos de una organización constituyen importantes fuerzas que modelan el comportamiento y las actitudes del empleado.

Si bien la selección dista mucho de ser una ciencia, algunas empresas no diseñan sus sistemas de selección de manera que aumente al máximo la probabilidad de lograr la adecuación entre puesto y candidato idóneo. Cuando se cometen errores, el candidato escogido puede resultar inadecuado. De modo parecido, cuando el proceso de selección lleva a contratar a candidatos menos calificados o a personas que no encajan dentro de la organización, se produce en ella malestar, ansiedad o tensión (Robbins, 2000, p.429).

De modo que las políticas de reclutamiento y selección de personal y las oportunidades de ascenso entre otros aspectos influirán de manera significativa en el clima organizacional de la empresa.

6.4-Clima organizacional

La consideración de las organizaciones como un entorno psicológicamente significativo ha llevado a la formulación del concepto de clima organizacional. La importancia de este concepto radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos. Sin embargo, hay pocos constructos en psicología organizacional tan confusos y mal entendidos como el de clima. La fuente principal de confusión se sitúa en la dificultad de llegar a formular una definición adecuada que refleje su complejidad. No obstante, existe un cierto acuerdo entre los investigadores en convenir que, los elementos básicos del constructo clima organizacional, son atributos o conjunto de atributos del ambiente de trabajo.

El clima se estructura tanto por influencias del medio ambiente inmediato que rodea a la organización, como por los factores y las condiciones que se dan dentro de la misma organización. (Chiang, Martin y Nuñez, 2010, p.27)

La dificultad de esta definición como se indicaba anteriormente, parte en primer lugar de involucrar la conducta y sentimientos de las personas; cómo se combina, transforman y actúan respecto a las condiciones externas e internas del ambiente de trabajo, configurando una percepción a partir de ello.

Para Llana (2009), el clima laboral es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello su percepción negativa en sus diversas variables puede desencadenar procesos de estrés. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, relacionado por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales (p.478).

Así como en la definición anterior, hay un elemento común que incluyen los autores y es, la percepción del sujeto de los elementos integrales en la organización.

La percepción está determinada por las características individuales (experiencias, expectativas, cultura, valores y actitudes), las cuales facilitan el rendimiento y motivación del sujeto. No obstante, no podemos medir el clima de la organización sólo por las características de un sujeto, sino a través de la reproducción de las actitudes cuando interaccionan todos los miembros en la organización, es decir que debe medirse el resultado de un proceso de ajuste, desajuste al integrarse nuevos miembros a la organización.

De forma integral, puede decirse que el clima organizacional:

1.-Incluye elementos objetivos estructurales de la organización. Son los aspectos formales e informales que la persona encuentra en la organización, que pueden entenderse en el marco de variables tales como objetivos, liderazgo, relaciones interpersonales, cooperación, toma de decisiones, motivación y control, comunes a todas las personas de la organización, y son consideradas como parámetros sobre los cuales establecen procesos de interacción social.

2.-Contempla aspectos subjetivos del individuo, en el proceso de interacción social con el líder, los compañeros y la organización; construye con base en su experiencia, creencias, percepciones, grado de participación y actitud, aspectos que se convierten en objetos de medición en la identificación del clima organizacional.

3.-Incluye la capacidad que tiene el individuo de cambiar las condiciones objetivas que le permitan ajustar sus percepciones de clima organizacional;

4.-La construcción de clima organizacional que cada individuo realiza (elementos subjetivos) por las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social con otras personas de la organización (jefes y compañeros de trabajo) en el marco de variables (elementos objetivos y estructurales), tienen incidencia en aspectos de tipo subjetivo, como la satisfacción en el trabajo, y la motivación que se reflejan en aspectos de la organización, por ejemplo, los niveles de eficiencia y de productividad. (Méndez, 2006, p.34)

Bajo los puntos mencionados, el clima organizacional, visto de forma integral incluye elementos objetivos, propio de cada organización y subjetivos, los cuales provienen del sujeto; una percepción de la interacción de estos elementos, más la incidencia de estos resultados en la motivación, productividad y por ende la consecución de objetivos organizacionales.

Como se puede observar bajo esta definición también, el individuo suele ser un sujeto activo, intencional, en el clima organizacional; en un continuo proceso de interacción personas-situación.

Las personas por lo general, buscan situaciones y evitan otras. Están afectadas por los lugares en los que se encuentra y los cambios que ocurren en la organización. En un proceso recíproco las personas afectan lo que está pasando y contribuyen continuamente a los cambios en las condiciones situacionales y ambientales, tanto para sí mismos como para los demás.

En este proceso, es de suma importancia ver de qué manera selecciona las situaciones, los estímulos y acontecimientos, y cómo percibe, construye y evalúa sus procesos cognitivos ya que la entrada de candidatos externos a integrar los equipos de trabajo de forma continua y permanente, son estímulos que fácilmente desencadenan una respuesta en los miembros de una organización.

Soportando este argumento, Llana (2009) plantea que las variables o factores que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas de la calidad de sus condiciones de trabajo son:

- Las interacciones de las personas con el ambiente físico de la organización y las percepciones que se generan sobre ella.
- Exigencias físicas y mentales de la tarea
- Procesos de trabajo
- Estructura organizativa
- Liderazgo
- Cultura de empresa
- Organigrama
- Reconocimiento profesional
- Salario
- Criterios de equidad
- Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas de crecimiento profesional. (p.466)

Al integrar nuevos miembros a la organización para ocupar puestos de trabajo por los cuales el personal interno ha esperado, se crea cierta incertidumbre y nebulosidad al reconocimiento profesional. Esto afecta en primer lugar los sentimientos de autoestima del personal y el esfuerzo para desarrollar competencias que han creído necesitar.

Los factores psicológicos mencionados, en especial las expectativas de crecimiento profesional traducidas al acto de promoción pueden tener una base personal, social y económica, por ejemplo mayor responsabilidad compensando con un salario más elevado, alcanzar un deseo de justicia cuando el trabajador cree haberse ganado el ascenso, el reconocimiento de los otros compañeros,

amigos y familiares, lo que repercute en su autoestima, imagen y status profesional.

6.4.1-Dimensiones del clima organizacional

Litwin y Stinger (citado en Llaneza, 2009) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, como:

1.-Estructura: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos y trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en formalidades, cumplimiento de estándares, normas, etc.

Hace referencia a la forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimientos, así como el uso de estrategias de comunicación utilizadas, que permitan a los miembros de la organización recibir información acerca de los mismos.

2.-Responsabilidad: es el sentimiento sobre el grado de autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo. Se valora si la supervisión ejercida es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser autónomos.

3.-Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de las recompensas recibidas por el trabajo bien hecho.

Las recompensas monetarias como no monetarias (viajes, oportunidades educativas, días libres remunerados, reconocimientos, premios simbólicos) tienen

el propósito de fomentar el cumplimiento de metas, de forma que mejore la satisfacción, los beneficios y los objetivos organizacionales en forma más efectiva.

4.-Retos: sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Valora si la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5.-Relaciones: percepción por parte de los trabajadores de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones, tanto en horizontal como en vertical.

6.-Cooperación: sentimiento referido al nivel de apoyo por mandos y compañeros.

7.-Estandares: es la percepción de los miembros del control que existe sobre las normas de rendimiento.

8.-Conflictos: es el sentimiento de aceptación de las opiniones discrepantes y la capacidad de afrontarlas y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9.-Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización o de ser ajeno a ellos

En fin, la medición del clima organizacional refleja la opinión que sobre las condiciones características de cada institución, tienen sus participantes, no de identificar las condiciones laborales existentes en la empresa, sino la opinión que sobre las mismas, tienen los trabajadores. (p.466)

Es evidente que los cambios en las dimensiones antes mencionadas condicionarán el clima organizacional y este influirá sobre el rendimiento y desempeño del personal, lo cual se traduce en una organización de servicios

como las bancarias en la calidad del trabajo y la atención al cliente, la productividad y la rentabilidad, asimismo se verá condicionado por las expectativas de las personas, quienes eligen construir conductas observables dentro de la organización como la automotivación, cohesión e identificación organizacional.

En síntesis el clima organizacional tendrá consecuencias tanto positivas como negativas, definidas por la percepción que los empleados tengan del mismo. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación. Entre las consecuencias negativas están: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

VII.- PREGUNTAS DIRECTRICES

- 1.- ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección de personal en Banco ProCredit, Casa Matriz, departamento de Managua durante el año 2015?

- 2.- ¿Cómo es el clima organizacional en Banco ProCredit, Casa Matriz, departamento de Managua durante el año 2015?

- 3.- ¿Cuál es el impacto del reclutamiento y selección de personal externo en el clima organizacional de Banco ProCredit, Casa Matriz, departamento de Managua durante el año 2015?

VIII.- DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación además de apoyarse en un marco teórico, recurre al lugar donde suceden los hechos y fenómenos, por tanto puede clasificarse como de tipo *directa o de campo*.

En palabras de Rojas Soriano (2002), la investigación directa o de campo es la que se plantea, organiza y dirige para captar la información de la realidad empírica que se estudia. Se apoya en la investigación documental, y la información que se obtiene en aquella, se convierte con el tiempo en fuente documental para nuevas investigaciones (p.156)

Bajo esta definición, la investigación de campo que se desarrolló reúne información necesaria de Banco ProCredit y sus procesos de reclutamiento y selección de personal, recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos o fenómenos que se encuentran en estudio; a través de las personas que tienen estos datos.

8.1.-Tipo de enfoque

De acuerdo al enfoque filosófico positivista, la investigación realizada se clasifica en *cuantitativa (deductiva)*, con elementos cualitativos, ya que utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar las preguntas de investigación (Gómez, 2006, p.60). Además, confía en la medición numérica y el conteo para establecer patrones de comportamiento en Banco ProCredit, buscando llegar al conocimiento desde afuera, por medio de la medición y el cálculo.

Respecto a los elementos cualitativos, se evidencia este enfoque por el uso de entrevistas de profundidad y los resultados son analizados por el entrevistador-analista, por lo cual éstos tienden a ser un tanto subjetivos. Como el tamaño de la población es pequeño y el problema es característico de la empresa, los

resultados no pueden generalizarse a otras poblaciones (Schiffman, 2005, p.27) y se utilizó con la finalidad de evaluar las percepciones de los colaboradores.

8.2-Tipo de investigación según el alcance y tiempo de realización

Estructuralmente esta es una investigación descriptiva, aplicada, de corte transversal, puesto que se tomó una muestra de los elementos de la población en un punto en el tiempo; incluye objetivos para la determinación del impacto del reclutamiento y selección de personal externo en el clima organizacional y establece una relación entre factores que pueden estar influyendo, pero no determinan al fenómeno que se estudia.

La investigación de corte transversal emplea datos recopilados una vez, en un momento determinado (Heinemann, 2003), en este particular durante el año 2015.

En un estudio descriptivo se pretende obtener información acerca del estado actual de los fenómenos, determinándose cuáles son los factores o variables cuya situación se pretende identificar. La descripción puede incluir aspectos cuantitativos y cualitativos de los fenómenos, en un proceso de análisis e interpretación que, desde un marco teórico realiza el investigador. (Moreno, 2000, p.128)

Por ejemplo, la variable reclutamiento y su proceso se define en base autores como Chiavenato y Alles, y se describe cómo lo realiza el departamento de Recursos Humanos en Banco ProCredit.

La investigación aplicada tiene como propósito corroborar la teoría de manera directa, en un campo concreto de aplicación. (Moreno, 2000, p.37); es por ello que el principal interés de esta investigación fue comprobar algunas teorías de la investigación básica, respecto a los elementos que afectan el clima organizacional en Banco ProCredit, aunque también incluye elementos de una investigación de

desarrollo, porque permitió aportar sugerencias al programa de contratación de personal.

8.3-Población y muestra

“La población o universo es el conjunto de individuos cuyas características y comportamientos investigamos” (González y Carrero, 2008, p.312); por tanto el universo de estudio o población son todas las personas que laboran de forma permanente en Banco ProCredit Casa Matriz para un total de 117 personas.

La muestra es cualquier subconjunto de la población (Vladimirovna, 2005, p.261) Debido a que cuanto más grande sea la muestra, más probable es que las respuestas obtenidas reflejen el universo total de estudio, se calculó una muestra de 55 personas aplicando la siguiente fórmula para poblaciones infinitas

Rellene Espacios Sombreados			FÓRMULAS
Universo	N	117	$n = \frac{Nxpqxq}{(N-1)xD+pxq} \quad D = \frac{\beta^2}{4}$ $\%P = \frac{n}{N}(100)$
Éxito	P	0.5	
Fracaso	Q	0.5	
Margen Error	β	0.09851	
Constante	D	0.0024261	
Muestra	n	55.04	
Porciento P	% P	47.04%	

8.4-Tipo de muestreo

Se llevó a cabo un muestreo no probabilístico, por conveniencia, seleccionando a los colaboradores por su disponibilidad.

En el muestreo no probabilístico, la selección de un elemento de la población que va a formar parte de la muestra se basa hasta cierto punto en el criterio del investigador; no existe una posibilidad conocida de que se seleccione cualquier

elemento particular de la población. Por tanto, no podemos calcular el error muestral (Kinneary y Taylor, 2005, p.405)

El muestreo por conveniencia es un procedimiento que consiste en seleccionar las unidades muestrales más convenientes para el estudio o en permitir que la participación de la muestra sea totalmente voluntaria. Por tanto, no existe control de la composición de la muestra y la representatividad de los resultados es cuestionable. (Nogales, 2004)

El método por conveniencia fue una forma rápida y sin costo de obtener la muestra. Sí bien hay muchas posibles fuentes de sesgos por la selección, permitió explorar las ideas de los encuestados, quienes influyen constantemente en el clima organizacional de la empresa.

8.5.- Métodos y técnicas para el análisis de datos

8.5.1.- Método teórico

El método teórico es aquel que permite revelar las relaciones esenciales del objeto de investigación, son fundamentales para la comprensión de los hechos y para la formación de las hipótesis de investigación.

Los métodos teóricos cumplen un papel gnoseológico de gran importancia puesto que permiten la interpretación conceptual de los logros empíricos. De este modo, al ser empleados en la construcción y desarrollo de las teorías, crean las condiciones para visualizar los fenómenos más de las características fenomenológicas y superficiales de la naturaleza; además permiten explicar los hechos y profundizar en las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales de los procesos que no pueden observarse directamente (Diaz, 2009, p. 129)

Destaca en la investigación llevada a cabo el análisis y síntesis; se empleó para hacer un análisis de todo el contenido teórico que fundamenta la hipótesis y la abstracción y concreción, para la selección e interpretación de la bibliografía y elaboración del marco teórico.

8.5.2.- Método empírico

El método empírico permite efectuar el análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas. Participa en el descubrimiento y acumulación de los hechos y en el proceso de verificación de la hipótesis, aunque no es suficiente para poder profundizar en las relaciones fundamentales de los fenómenos que se estudia. (Díaz, 2009, p. 129)

En la investigación se aplicó a través de las siguientes técnicas: encuesta y entrevista

8.5.2.1- La encuesta

La encuesta es un instrumento de investigación que permite aplicar procedimientos, más o menos estandarizados, de interrogación a una muestra de sujetos representativos de un colectivo más amplio con la finalidad de obtener información sobre determinados aspectos de la realidad y el comportamiento humano. (Alegre, 2004, p.88)

Mediante la aplicación de la encuesta (ver anexo 2) se puede conocer información sobre el impacto de los procesos de reclutamiento y selección de personal en Banco ProCredit a través de las opiniones que reflejan ciertas maneras y formas de asimilar y comprender los hechos. El procedimiento consiste en hacer las mismas preguntas a una parte de la población, previamente definida y determinada a través de procedimientos estadísticos de muestreo. La obtención de la información es a través de la información escrita.

En este caso el instrumento utilizado fue un cuestionario, con preguntas cerradas, dicotómicas (Sí o No) y que contiene:

- Datos de identificación, aunque muy pocos porque es anónimo.
- Una solicitud de cooperación, que es una enunciación abierta diseñada para conseguir la colaboración del encuestado en relación y las instrucciones.
- Instrucciones, son comentarios del entrevistador o al encuestado sobre cómo utilizar el cuestionario.
- La información solicitada.

8.5.2.2- La entrevista

Se refiere a la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, en este caso al Responsable del Departamento de Recursos Humanos, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. (Borda, Tiesca y Navarro, 2009, p.59)

La entrevista realizada es de tipo estructurada, con preguntas abiertas (ver anexo 3). Esta técnica, se aplicó al responsable de RRHH porque es quien posee la experiencia y conocimientos relevantes sobre el tema, que otras personas desconocen o darían incompleta; contrastando el marco teórico con la realidad que se estudia.

8.6.- Método de análisis de datos

Después de recopilada la información se procedió a ordenarla, categorizarla por área de trabajo y a procesarla a través del programa estadístico SPSS. En el caso de la entrevista, la información obtenida se refleja directamente en los resultados de la investigación y se compara con los resultados de la encuesta tomando como base la variable clima organizacional.

8.7-Consideraciones éticas

Debido a que la investigación realizada no persigue fin de lucro, el incentivo es mejorar el sistema de reclutamiento y selección de una empresa y la consecuente influencia positiva en el clima organizacional; con profesionalismo y objetividad en la aplicación, recogida, procesamiento y análisis de los resultados; se evita que los intereses de distintas partes entren en conflicto.

Para la elaboración de la encuesta por ejemplo, se tomaron en cuenta dos principios del código ético de la APA, (citado en Morris y Maisto 2001):

- Comunicar a los entrevistados la naturaleza de la investigación en forma clara y comprensible
- Explicar de antemano las limitaciones de confidencialidad

En el procesamiento de datos, se empleó el programa estadístico SPSS de forma que se incluyeran todas las opiniones de los encuestados y se facilitara el análisis integral de los datos.

8.8- Validación de instrumentos

En cuanto a la validación de instrumentos se sometió a juicio de expertos, consultando 6 personas que tienen relación y conocimiento de acuerdo a sus funciones laborales y académicas, con el tema. Se presentó el documento a 4 profesores del área de investigación y a 2 funcionarios del área de Recursos Humanos de Banco ProCredit.

Este ejercicio trajo como resultado el fortalecimiento de los instrumentos y los objetivos de la investigación ya que tomé en cuenta los aportes realizados por dichos expertos.

IX. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Partiendo del objetivo número uno de la investigación encontramos los siguientes resultados:

9.1- Proceso de reclutamiento

La planificación del reclutamiento en Banco ProCredit no sigue un modelo definido, toma en cuenta algunos elementos del modelo de planeación integrada, siguiendo las directrices de ProCredit Holding, estudios de Internationale Projekt Consult (IFC), de forma conservadora en cuanto a políticas de expansión.

De forma consecuente el proceso de reclutamiento externo descrito por el departamento de Recursos Humanos de Banco ProCredit en la entrevista, inicia arbitrariamente cada 6 meses con la publicación de un nuevo Programa de Aprendizaje Bancario en medios como periódicos, páginas web y visita a universidades; al cual el candidato aplica a través de la página web del banco, siendo éste el único método de ingreso.

Las convocatorias se realizan dos veces al año mediante periódicos y visitas a las universidades, mientras la página web está disponible todo el año.

Este proceso tiene como fin, el ingreso a la organización de jóvenes con alta motivación de pertenecer a la misma, mayor rendimiento y un perfil de personalidad ajustable al puesto de trabajo y a las políticas de la organización.

Bajo la definición abordada en el marco teórico, el reclutamiento es un acercamiento bilateral entre Banco ProCredit y candidatos externos que reaccionan entre sí.

Los solicitantes son reclutados a través de fuentes que alternan entre difusión masiva (periódico) y personalizada (visitas a universidades y página web del banco). El uso de estas fuentes tiene un gran punto a favor; son efectivas y de relativamente bajo costo por dirigirse a un mercado laboral definido: recién graduados que buscan empleo a través de los periódicos y estudiantes universitarios con referencias académicas, de fácil aprendizaje y manejo de los medios informáticos. Además de la estandarización del mensaje de reclutamiento y un único canal de recepción de candidatos, haciendo el manejo más fácil de la información.

Durante la entrevista no se hizo referencia a una planificación de las necesidades de personal de acuerdo a la rotación de los mismos sino, es un proceso continuo que lleva a cabo el Banco independientemente de las necesidades de contratación.

Referente al reclutamiento interno, este es muy escaso. Se dan movimientos horizontales por lo general para cubrir vacantes del mismo nivel jerárquico.

9.2-Proceso de Selección de personal

Como primer paso de la aplicación de los candidatos a la institución se requiere una carta de motivación que exprese las razones para postularse y su interés en el banco. Asimismo, se ingresa el CV en el formato predeterminado que se encuentra en su sitio web. (ProCredit, 2016)

Las aplicaciones que son enviadas a diversas empresas al mismo tiempo, desde el punto de vista de Banco ProCredit, no reflejan un genuino interés de ser parte de la institución. En caso de que la aplicación con el currículum vitae y la carta de motivación cumplan con las expectativas y demuestren conocimiento del banco, se realiza una llamada telefónica al candidato. En esta entrevista telefónica se hacen preguntas complementarias en relación a la hoja de vida, así como

preguntas adicionales de conocimiento general. La duración será de aproximadamente 20 – 30 minutos.

El próximo paso es la realización de una prueba sobre lógica y matemáticas, de una hora de duración. Sólo los candidatos que aprueben continuarán en el proceso de selección. La jornada de evaluación continúa con mesas de discusión y si el desempeño en estas ha sido satisfactorio, se culmina con una entrevista personal e individual con los gerentes de distintas áreas del banco y un responsable de RRHH.

De forma resumida el día de evaluación puede extenderse a un día completo de evaluación al candidato comprendiendo las siguientes etapas:

- Prueba de matemática y lógica
- Mesas de discusión
- Entrevistas individuales

Para pasar a la siguiente etapa es necesario haber concluido con éxito la anterior. En el caso del examen de matemática y lógica se requiere de un puntaje igual o mayor al 65%. En las mesas de discusión se tratarán temas económicos o sociales de relevancia actual. Finalmente, en la entrevista individual les interesa conocer ciertos detalles adicionales sobre el candidato; igualmente éste tiene la oportunidad de hacer preguntas de su interés.

Si se finalizan exitosamente las etapas previas, el candidato es invitado a participar en un Taller Introductorio de dos semanas de duración. El taller Introductorio es la última fase del proceso de selección para el Programa de Aprendizaje Bancario. En este taller, se ven temas relacionados con la política institucional y forma de hacer banca, así como ética y valores. La actividad se lleva a cabo en un hotel fuera de Managua y el Banco asume los gastos de traslado y estadía de máximo 30 personas seleccionadas.

A los candidatos que finalizan con éxito esta última etapa el departamento de RRHH les ofrece una plaza en el programa de aprendizaje, toma en cuenta la opinión de los gerentes involucrados en las primeras entrevistas, criterios no comprendidos en manuales de la organización.

9.2.1- Perfil del candidato

Banco ProCredit busca recién graduados de la universidad o de carreras técnicas superiores, así como profesionales con experiencia que tengan interés de emprender una carrera en el banco, que compartan la idea de una banca responsable con su entorno social y ecológico y que se identifiquen con la entidad. Trabajar en el banco incluye la posibilidad concreta de ser enviado por un año o más a la sucursal más lejana en el interior del país o pasar algunos meses en capacitación en el extranjero.

Requieren personas con una actitud orientada al servicio al cliente; capacidad y voluntad de asumir responsabilidad y tomar decisiones con base en el razonamiento lógico y el sentido común, manteniendo los pies sobre la tierra; personas con autonomía y al mismo tiempo, sana porción de autocrítica, buena capacidad receptiva para comentarios críticos de colegas; personas que tengan la motivación y el entusiasmo de contribuir a los objetivos organizacionales.

9.3-Programa de Aprendizaje Bancario

Como se mencionaba en el marco teórico, el Programa de Aprendizaje Bancario (PAB) tiene una duración de 6 meses.

Durante este periodo se realizan 3 exámenes al finalizar clases de matemática y lógica, contabilidad bancaria y matemática financiera; así como exámenes cualitativos en materias como Mercadeo, Globalización y Medio Ambiente, Banca Internacional y crisis financieras, Economía, Análisis Financiero Nacional, Banca

de Personas y Productos crediticios del banco. Durante estas últimas materias se visitan las sucursales y se evalúa el trabajo de las mismas de acuerdo a las políticas organizacionales, código de conducta y reglamento interno.

Además se realizan ejercicios de role-playing, de servicios bancarios y ejecutivos de crédito.

A todos los participantes que completen el programa de manera exitosa, después de los seis meses, se procede a la contratación.

9.4-Contratación de los candidatos

De acuerdo al Reglamento Interno de BPC en el **Art. 6** la persona natural interesada en laborar por primera vez en el Banco, tendrá que llenar los siguientes requisitos:

- a-ser nacional; o extranjero con permiso de residencia
- b-tener la capacidad legal necesaria para celebrar Contrato de Trabajo
- c-estar en pleno ejercicio de sus derechos civiles
- d-poseer la aptitud, capacidad y condiciones físicas e intelectuales necesarias que se requieren para ocupar el cargo, conforme se acredite en los exámenes respectivos realizados durante el proceso de selección de BPC
- e-presentar CV actualizado y documentado (adjuntando las fotocopias de los certificados de estudio)
- f-fotocopia de cédula de identidad
- g-acompañar los documentos pertinentes que el banco solicite en cada caso
- h-llenar la solicitud de trabajo del banco

Art.7: Toda persona que se contrate para laborar por primera vez en el banco, estará sujeto al periodo de prueba establecido por el arto 28 del Código del Trabajo; dentro de dicho periodo será valorada su aptitud y competencia para el

desempeño del cargo al que aspira. Al finalizar dicho periodo el Banco decidirá si continúa o no la relación laboral, en este último caso sin responsabilidad del Banco.

Si el aspirante es contratado, dicho contrato de trabajo quedará firme bajo la modalidad establecida y su antigüedad se computará desde el primer día de trabajo.

Estos documentos no son solicitados para el cumplimiento del Programa de Aprendizaje Bancario, sino posteriormente cuando serán contratados.

9.4.1-Firma del formulario de Declaración del colaborador

Al momento de ser contratados por Banco ProCredit, los colaboradores deben firmar un formulario mediante el cual certifican que:

- 1.- han leído el Código de Conducta del banco
- 2.- que lo han comprendido en su totalidad
- 3.- que han cumplido y continuarán cumpliendo sus directrices
- 4.- que al momento de la firma no tienen conocimiento de ninguna violación a la política por parte de ninguna otra persona o grupo cuando tal violación no haya sido debidamente comunicada.

Todos los colaboradores, al momento de su ingreso al banco, es decir, al momento de su contratación, deberán revelar todo interés, endeudamiento o cualquier otro tipo de actividades que involucren a otra organización y que puedan derivar en un conflicto de intereses entre Banco ProCredit, dicha organización y el colaborador en sí. Para cumplimiento de lo anterior, cada colaborador debe llenar un formulario en el cual se revele alguna información acerca de sí mismo y de los miembros inmediatos de su familia, y su vinculación con otras empresas. En el formulario, el colaborador deberá indicar:

- 1.- información de entidades en las cuales el colaborador o algún miembro de su familia inmediata tenga un interés económico
- 2.- afiliaciones o empleos en cualquier organización externa, en caso de haberla al momento de llenar el formulario
- 3.- acreedores del colaborador o de su familia inmediata, es decir, personas naturales o jurídicas con las cuales el colaborador o su familia puedan tener deudas vigentes (préstamos, tarjetas de crédito, entre otras)

En caso de que exista una situación que pueda generar en el futuro un conflicto de intereses y no puede ser evitada, será responsabilidad del colaborador informarla de inmediato a su superior directo. Durante el periodo de prueba, el colaborador y recién egresado del PAB percibe un ingreso de C\$8500 mensuales, ingresos incluso mayores que los recibidos por colaboradores que tienen más tiempo laborando en la institución. Deben pasar un período de 3 meses en el área de caja y 3 meses en Servicios Bancarios para luego asumir el puesto definido de acuerdo a su perfil técnico y de personalidad. Se exceptúan aquellos contratados como ejecutivos de crédito, quienes van directamente a capacitación para fungir como Ejecutivos de crédito Muy Pequeña o PYME.

De acuerdo al Departamento de Recursos Humanos de Banco ProCredit, las entrevistas, convivencia y resultados de las materias recibidas durante los seis meses que dura el programa, son las mejores herramientas para evaluar a un aspirante, si bien es cierto que no se conoce al 100% a una persona solamente hablando con ella, se pueden identificar fortalezas que permiten orientar al colaborador a un puesto en el que se desarrolle de forma natural y agradable. Además de ser un proceso de entrenamiento previo para las Academias en Colombia y Alemania donde los colaboradores continúan con las certificaciones que exige ProCredit Holding. Es claramente visible que durante el proceso de reclutamiento y selección de candidatos para el Programa de Aprendizaje Bancario hay una acción publicitaria por parte del banco. Su objetivo es crear una imagen positiva de la empresa en el mercado de trabajo, responsable financiera y

ambientalmente; además de llevar información al exterior sobre los productos y servicios, a un bajo costo. El mismo medio empleado para reclutar candidatos, sean seleccionados o no, lleva a estos sujetos a documentarse sobre el banco, sus servicios financieros y transmitirlo de forma indirecta a los hogares, clientes potenciales de crédito o ahorro.

Comparando la teoría con la práctica, en Banco ProCredit encontramos que el proceso de reclutamiento y selección de personal es más largo, por tanto más costoso y no permite evaluar el éxito o fracaso de un colaborador potencial para la empresa hasta después de invertir recursos por un periodo aproximado de 6 meses.

Tabla 1 - Comparativo: Fases del proceso de selección de personal

Fases del proceso de selección de personal		
Fase	Teoría	Banco ProCredit
1	Necesidad de incorporar un nuevo trabajador en la plantilla	√ Dos veces al año en forma permanente
2	Analizar y describir el puesto a ocupar	√ Manual de funciones desarrollado por el departamento de O y M
3	Reclutamiento a través de diversos medios	√ Periódicos, visitas universidad, web corporativa
4	Pruebas o entrevistas a candidatos preseleccionados	√ Pruebas de matemática, mesas de discusión, entrevistas individuales, taller introductorio, role-playing
		Programa de Aprendizaje Bancario, 6 meses de duración
5	Contratación e incorporación al puesto de trabajo	√ Contratación y periodo de prueba en caja y servicios bancarios de 6 meses
		Traslado a puesto de trabajo de acuerdo a perfil definido durante el PAB* Según requerimiento de personal por RRHH

Fuente: Publicaciones vertice SL, 2007 y entrevista al departamento de RRHH de Banco ProCredit y elaboración propia

La determinación de emplear el Programa de Aprendizaje Bancario como único medio de ingresar a BPC es una decisión directiva aplicable a todos los bancos del grupo; el departamento de Recursos Humanos no tiene autoridad para efectuar cambios en el sistema, solamente la autonomía de llevar a cabo este proceso bajo las políticas establecidas de la mejor manera posible. No obstante, si tiene la potestad en conjunto con la gerencia de definir el tipo de entrenamiento, los capacitadores y la política salarial de los recién ingresados, así como capacitar o informar al resto del equipo de trabajo sobre los procedimientos que se están siguiendo para contratar nuevo personal en la organización.

De las 55 personas encuestadas es interesante ver que 22 (40%) fueron contratados a través del PAB, con una antigüedad no mayor a 5 años, siendo exclusivo el ingreso en los últimos 3 años mediante este sistema. El 60% no contratado bajo esta modalidad tiene una antigüedad de 5 a más años laborando en la institución.

Tabla 2 - Años laborando en BPC * La contratación en Banco ProCredit se realizó mediante el PAB

	La contratación en Banco ProCredit se realizó mediante el PAB		Total
	Si	No	
Años laborando en BPC Menos de 1 año	3	0	3
De 1 a 3 años	8	0	8
De 4 a 5 años	11	11	22
Más de 5 años	0	22	22
Total	22	33	55

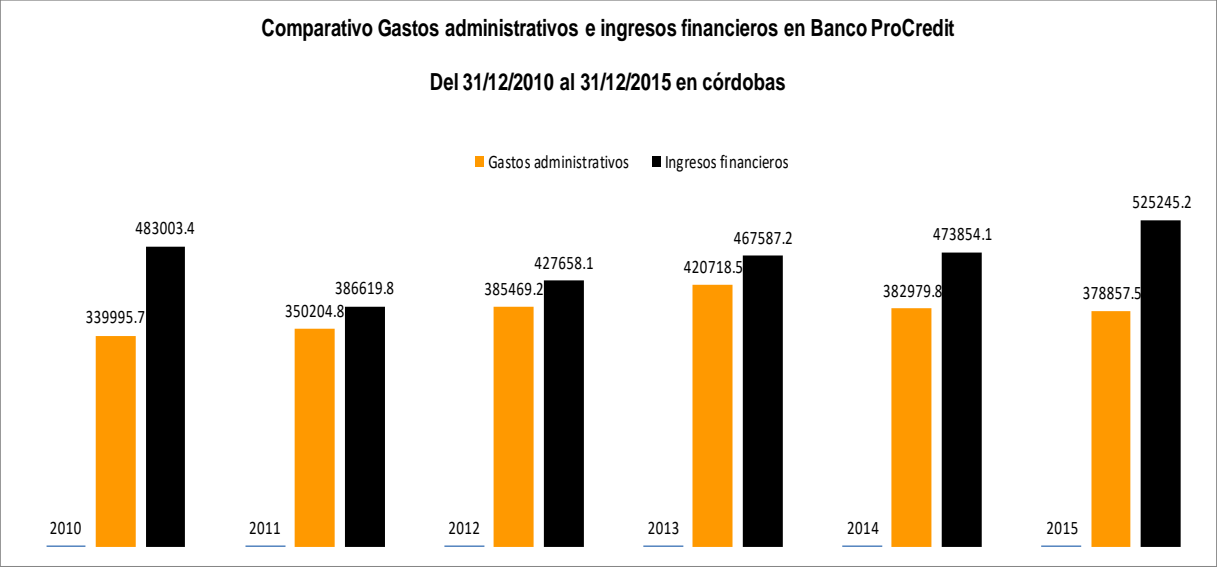
Fuente: encuesta a colaboradores de BPC

Si tomáramos como punto medio una antigüedad de 5 años podríamos decir que 33 personas equivalentes al 60% del personal es relativamente joven en la empresa; a esto podemos asociarle 4 suposiciones:

- 1.- incremento de las operaciones y por ende de las necesidades de personal;
- 2.- despidos para reducir costos por salarios de personal con mayor antigüedad a causa de aumentos hechos en razón de premios o certificaciones en las academias internacionales;
- 3.- percepción de inestabilidad de la empresa ante los clientes por alta rotación e
- 4.- incremento del gasto administrativo relacionado con la inducción en los puestos de trabajo, más 6 meses de PAB antes de la incorporación a la empresa de ese 40% reclutado externamente.

De forma general, ya que no es parte del objetivo de esta investigación, la figura que a continuación se presenta, demuestra cuánto consume de los ingresos anuales el gasto administrativo, el cual incluye salarios, liquidaciones y gastos del Programa de Aprendizaje Bancario (inversión en el proceso de reclutamiento y selección de personal)

Figura 3 – Gastos administrativos e ingresos financieros en BPC



Fuente: Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras, 2016

En valores porcentuales puede detallarse:

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Gastos administrativos	339995.7	350204.8	385469.2	420718.5	382979.8	378857.5
Variación		10209.1	35264.4	35249.3	-37738.7	-4122.3
Ingresos financieros	483003.4	386619.8	427658.1	467587.2	473854.1	525245.2
Variación		-96383.6	41038.3	39929.1	6266.9	51391.1
Representación % del gasto administrativo en los ingresos	70.39	90.58	90.13	89.98	80.82	72.13

Error! Not a valid link.Fuente: Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras, 2016 y elaboración propia

Asimismo la tabla demuestra que con el inicio del PAB incrementaron en el 2011 los gastos administrativos y las utilidades al año siguiente, pero no siguió un comportamiento constante, por tanto, relacional. También hubo un decremento del crecimiento en las utilidades en el año 2014 con incrementos en los gastos, lo que pudo ser tomado en cuenta para reajustar las políticas en el 2015, año en estudio.

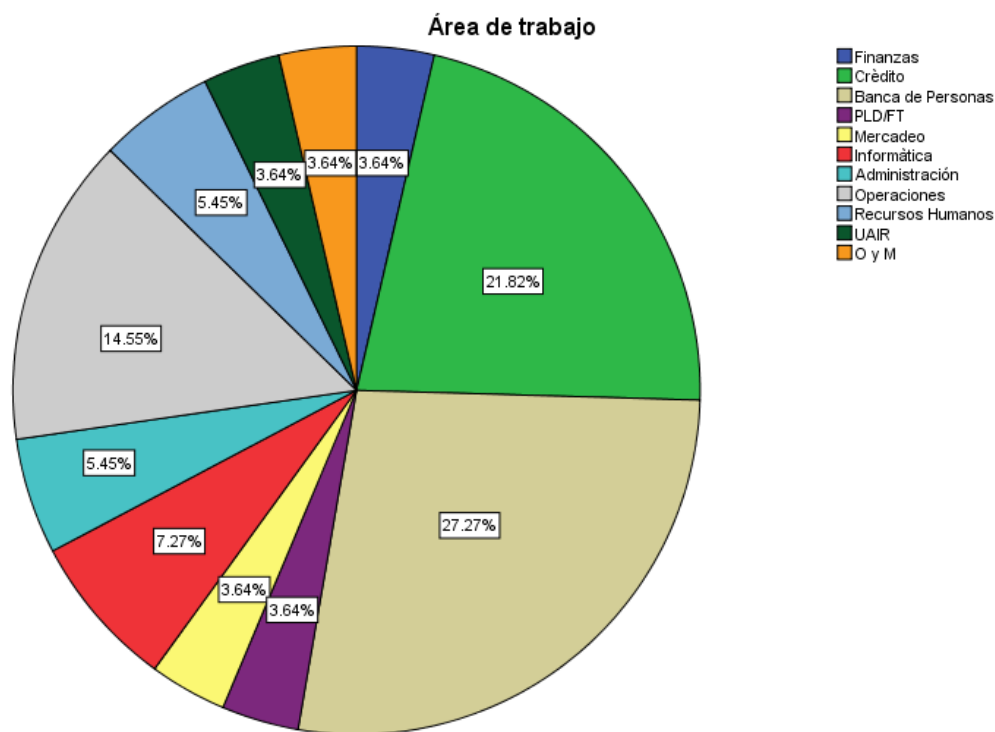
Como toda organización con fines de lucro, se busca optimizar los recursos, bajar gastos e incrementar los ingresos. Las políticas de personal en ProCredit tienen un peso fundamental en este juego financiero.

9.5-Clima organizacional

La descripción en este apartado incluye, la percepción de los elementos integrales del clima organizacional por parte del personal de Banco ProCredit Casa Matriz y del departamento de Recursos Humanos, relacionados a las dimensiones que lo componen.

1.-Área o puesto de trabajo: lugar asignado dentro de la estructura organizacional de una empresa o institución, el cual está determinado por las tareas y responsabilidad que se le asignen inicialmente. (Zelaya, 2006, p.8)

Gráfico 1 – Área de trabajo o puestos de trabajo



Fuente: encuesta a colaboradores de BPC

Es necesario mencionar que existen muchas áreas de trabajo en Casa Matriz, dominan en cantidad de personal aquellas que están en contacto con clientes, Banca de Personas 27.27%, Crédito 21.82% y Operaciones 14.55%, las cuales deben tener un perfil comercial y son esenciales para la consecución de los objetivos organizacionales.

Menor grado de encuestados tenemos en Informática con 7.27%, Administración 5.45%, Recursos Humanos 5.45%, la Unidad de Análisis Integral de Riesgos (UAIR) 3.64%, Organización y Método (O y M) 3.64%, Prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo (PLD/FT) 3.64%, Mercadeo 3.64% y Finanzas 3.64%, denominadas organizativamente como áreas de apoyo.

Estas áreas de apoyo son muchas, lo que hace que las operaciones de un banco sean complejas, estrictas y burocráticas por el alto nivel de departamentalización.

2.-Autonomía en la toma de decisiones: es el grado en que los trabajadores perciben sentirse independientes en su trabajo y tienen la libertad de elegir o decidir la forma más conveniente de realizar sus actividades y tomar decisiones. (Prado, 2015, p.56)

Tabla 3 - En la empresa donde trabajo tengo autonomía para tomar decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	21	38.2	38.2	38.2
	No	34	61.8	61.8	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Fuente: encuesta a colaboradores de BPC

La autonomía para un colaborador bancario involucra la posibilidad de crear su propia cartera de clientes con actividad profesional bancaria, tomando decisiones, cumplimiento de horarios, uso de manuales y políticas, establecer excepciones.

Es de destacar en este punto que generalmente los ejecutivos de crédito tienen mayor autonomía para tomar decisiones debido a la naturaleza de sus funciones, por ejemplo salir y visitar clientes, invitar a reuniones, promover convenios. Las áreas operativas se rigen estrictamente por manuales operativos, por lo que sus decisiones están condicionadas por reglamentos de la Superintendencia de Bancos, Unidad de Análisis Financiero, incluso unidades internas como PLD/FT.

Los colaboradores encuestados respondieron en un 61.8% que no tienen autonomía para la toma de decisiones y el 38.2% respondió afirmativamente.

Tomando esto en consideración, es probable que las personas tengan poca autonomía para tomar decisiones, por lo general las políticas están detalladas en manuales de procedimientos y funciones, resultando que el 61.8% de los encuestados, no tiene la potestad de decidir en su puesto de trabajo o bien existe un liderazgo autoritario y no participativo; lo que frustra la creatividad e innovación.

3-Apoyo de jefe en la toma de decisiones: grado en que los trabajadores perciben que su superior otorga apoyo a los trabajadores, se dirige y comunica con respeto y amabilidad con sus subordinados y les brinda buen trato (Prado, 2015, p.56)

El gráfico presentado a continuación muestra que para el 81.82% de los trabajadores existe apoyo por parte de los jefes en las decisiones que toman, mientras un 18.18% dio una respuesta negativa.

Gráfico 2 – Apoyo del jefe a las decisiones del colaborador



Fuente: encuesta a colaboradores de BPC

Es un resultado muy bueno para una empresa si el 82% de los colaboradores expresan que los jefes confían en las decisiones que toman, este valor solo podría ser interpretado de otra forma, si el promedio de la industria fuera más alto.

Esta dimensión de clima difiere de la anterior en que involucra el sistema organizacional de la empresas y la satisfacción laboral extrínseca; la autonomía en la toma de decisiones está relacionada al sistema individual del sujeto y la satisfacción laboral intrínseca.

Tomando en cuenta la estructura organizacional, hay puestos de trabajo que responden a dos jefaturas, por ejemplo los asesores de cliente tienen Jefe de Banca de Personas (orientación comercial) y Jefe de Operaciones (orientación operativa), por lo general el Jefe Comercial apoya decisiones en pro de la búsqueda de nuevos clientes, mientras el Operativo se rige por estrictos manuales,

4- Confianza en el grupo de trabajo. Un entorno social digno de confianza facilita la suposición de que se cumplirá con una obligación y de que se colmará una expectativa, creando así un sistema de confianza mutua. Las obligaciones, expectativas y la reciprocidad son constructos relacionados que pueden convertir la confianza en un potente recurso grupal que favorezca la cooperación y el compañerismo, o la colaboración (Goleman, 2006, p.205)

En pocas palabras tener confianza en el grupo de trabajo, es permitir a un equipo desarrollar una tarea de acuerdo a lo esperado u orientado, sin constante supervisión, confiando en las habilidad o competencias del equipo.

Tabla 4 - El jefe desconfía del grupo de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	19	34.5	34.5	34.5
No	36	65.5	65.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Fuente: encuesta a colaboradores de BPC

La tabla número 4 proporciona los siguientes datos: 65.5% respondió el jefe confía en el grupo de trabajo mientras el 34.5% tiene una percepción contraria.

Si bien este dato 34.5% es positivo, porque es menor a la media, puede ser que los jefes estén confiando en los individuos, por ser técnicamente competentes y que actúan en base a principios éticos y morales, pero no es apreciado en su

conjunto como equipo de trabajo, tomando como base el resultado superior en el gráfico número 2.

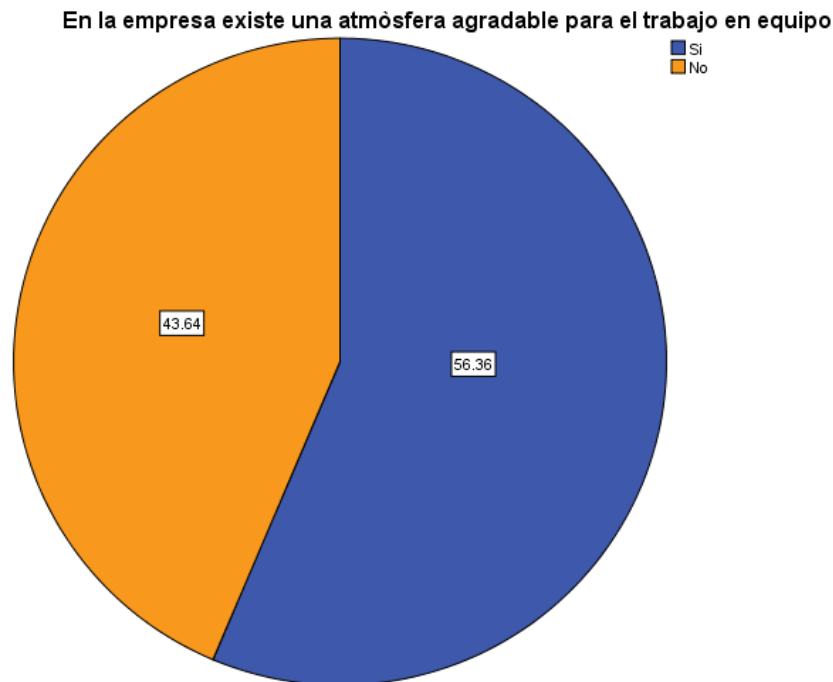
Es observable aunque no se reflejen en los resultados de la encuesta que los equipos de trabajo expertos en áreas funcionales de la empresa como Banca de Personas, Operaciones no son catalogados por la gerencia como grupos de trabajo técnicamente competentes, generándose una sinergia negativa en el largo plazo a tal punto que surgen conflictos negativos, desmoralización y un sentido de impotencia entre sus integrantes, con la consecuente incapacidad para producir resultados.

5-Atmósfera para el trabajo en equipo: Una atmósfera agradable puede medirse por el grado en que los trabajadores perciben el trabajo con sus compañeros bajo una atmósfera de amistad y camaradería en el cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo (Prado, 2015, p.56)

En este gráfico se puede observar que un 56.36% dice que en Banco Procredit hay una buena atmósfera para el trabajo en equipo y un 43.64% no lo percibe así.

El trabajo de los líderes o gerentes en este caso, es convertir la confianza en el individuo, en un clima de confianza del equipo de trabajo donde son miembros. Buscando que ese 43.64% de personas que dijeron “no existe una atmósfera agradable para el trabajo en equipo”, se convierta en aquellos que dejan sus diferencias individuales para lograr en conjunto, los objetivos organizacionales.

Gráfico 3 - Atmósfera para el trabajo en equipo



Fuente: encuesta a colaboradores de BPC

Bajo estos valores se puede suponer que es difícil la cohesión del equipo de trabajo o camaradería por el ingreso de miembros externos varias veces al año y porque estos mismos sujetos en algún momento sirvieron de críticos y expositores ante Recursos Humanos del trabajo actual en la sucursal.

Desde el punto de vista de la empresa el clima organizacional es armónico, abierto y agradable para el desarrollo del trabajo en equipo; el personal está enfocado en cumplir sus metas abonando al desarrollo de la organización; se respetan las estructuras jerárquicas y el personal se caracteriza por brindar el mejor asesoramiento financiero a los clientes, desempeñando sus funciones de forma analítica y crítica, no de manera automática. Como Institución meritocrática, el crecimiento depende de la voluntad y capacidad de aprovechar los programas de capacitación que el banco ofrece.

6-Las recompensas monetarias: abarcan todos los pagos tangibles en dinero a los empleados. (Cano y Céspedes, 2001, p.157)

El salario es una recompensa monetaria, actúa como un pago por los servicios prestados por el trabajador. Ejemplo: salario fijo de un cajero C\$8500 al mes por 25 días laborando en el banco

Se define el salario como aquella remuneración global que recibe el trabajador, adecuada a la importancia de su puesto de trabajo, eficiencia personal, necesidades y posibilidades de la empresa. (Reyes, 2004, p.29).

El salario busca lograr una legal integración e identificación de los trabajadores con los intereses de la entidad para alcanzar los niveles de productividad más idóneos.

Tabla 5 - Estoy de acuerdo con mi asignación salarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	29	52.7	52.7	52.7
No	26	47.3	47.3	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Fuente: encuesta a colaboradores de BPC

El 52.7% del total de encuestados refieren están de acuerdo con su asignación salarial mientras el restante 47.3% no está de acuerdo con su remuneración, viéndose inconformidad en una de las dimensiones más importantes del clima organizacional, las recompensas monetarias.

Los trabajadores no son ajenos a la escala salarial que sigue el departamento de Recursos Humanos; ellos mismos mencionan que los ingresos percibidos por los egresados del PAB son superiores, incluso más altos que los de aquellos colaboradores que están capacitando a los recién graduados del PAB para ejercer sus mismas funciones.

Tabla 6 - Estoy de acuerdo con mi asignación salarial * La contratación en Banco ProCredit se realizó mediante el PAB

	La contratación en Banco ProCredit se realizó mediante el PAB		Total
	Con el PAB	Sin el PAB	
Estoy de acuerdo con mi asignación salarial Si	20	9	29
No	2	24	26
Total	22	33	55

Fuente: encuesta a colaboradores de BPC

Para validar este argumento se observa en la tabla 6 de contingencia lo siguiente: de 22 sujetos contratados mediante el PAB, 20 están de acuerdo con su asignación salarial o el equivalente al 90.9%. De 33 no contratados bajo esta modalidad, el 72.72% o 24 colaboradores están en desacuerdo con su remuneración.

Es de suponer bajo estos resultados, que aquellos colaboradores con mayor antigüedad, contratados mediante los sistemas de reclutamiento y selección anterior al Programa de Aprendizaje Bancario perciban que el trabajo realizado en la organización no es recompensado monetariamente de la misma manera y tiene menos importancia comparado con los trabajadores certificados a través del PAB, lo que puede desestimular su cooperación al no primar principios de igualdad o justicia. ProCredit debe ajustar la escala salarial al desempeño del colaborador con evaluaciones periódicas, no solamente a las certificaciones del Programa de Aprendizaje Bancario para evitar así el descontento relacionado al sistema de remuneración actual.

7-Las recompensas no monetarias – desarrollo de carrera.

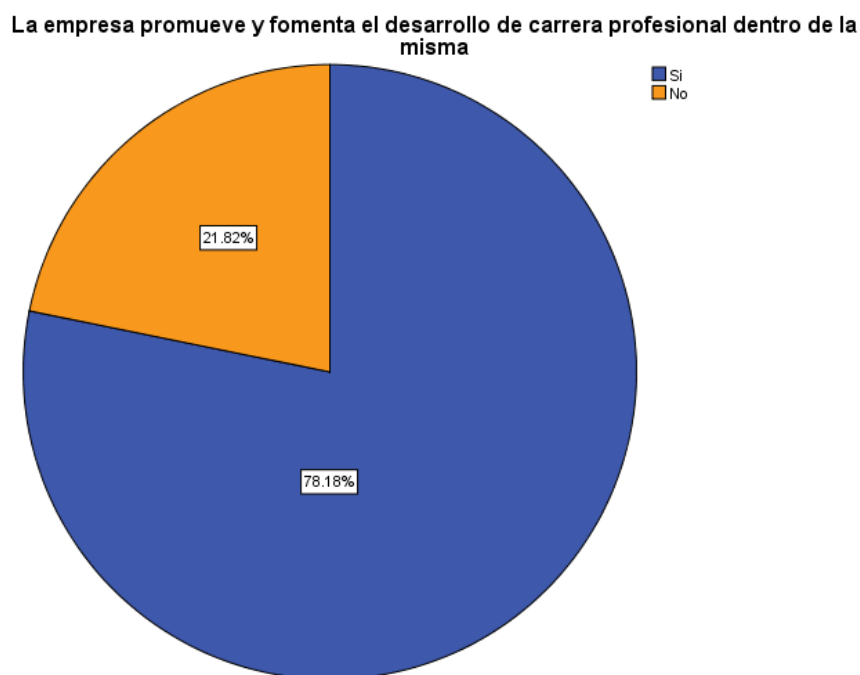
Las recompensas no monetarias son de naturaleza intangible, tales como seguridad en el empleo, reconocimiento, implicación del empleado en la toma de decisiones, incremento de la responsabilidad (Cano y Céspedes, 2001, p.157)

En el sistema de recompensas no monetarias encontramos el desarrollo de carrera profesional, es visible en el gráfico que un 78.18% o el equivalente a 43 personas respondieron que la empresa promueve el crecimiento profesional; mientras el 21.82% percibe el banco no fomenta el desarrollo de carrera profesional.

La carrera profesional puede definirse como la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de la vida, junto con las actitudes y reacciones asociadas que experimenta (Oltra, 2005, p.216).

Las ideas principales de esta definición (trabajo y tiempo) dan una perspectiva de movimiento en la empresa y la interacción entre los individuos y la organización en la que se trabaja, expandiendo las habilidades de la persona en función de las responsabilidades futuras en el largo plazo.

Gráfico 4 – Desarrollo de carrera



Fuente: encuesta a colaboradores de BPC

La carrera en la banca nacional por lo general es un proceso largo y competitivo, en especial para aquellos que no tienen el respaldo de apellidos reconocidos. En ProCredit, sin embargo las Academias internacionales de ProCredit Holding son el único medio para lograr desarrollarse en jefaturas de nivel medio y alto dentro de la institución.

En este punto la empresa debe investigar los verdaderos motivadores de su personal, no ver las cosas desde su única perspectiva, promoviendo solamente las Academias internacionales. Muchos colaboradores no desean acceder a puestos de mayor responsabilidad o exigencia, tener gente a cargo o viajar fuera del país para estudiar inglés; se debe conocer en profundidad la motivación como elemento fundamental para la implementación de cualquier tipo de programa relacionado con el desarrollo de personas y carrera profesional.

8-Evaluación del desempeño: constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para saber qué acciones deben tomar. Cuando el desempeño es inferior al estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva, de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado. (Werther y Davis, 1992 p.184)

Aunque las evaluaciones del desempeño se realizan para tomar decisiones de promociones y remuneración, revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo o conocer cómo realiza la tarea en relación al perfil del puesto; se realizó esta pregunta, con el objetivo de observar cómo los empleados evalúan su desempeño versus la permanencia en la organización.

Tabla 7 - La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	39	70.9	70.9	70.9
No	16	29.1	29.1	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Fuente: encuesta a colaboradores de BPC

En esta tabla se observa que el 70.9% de los encuestados considera la empresa despide al personal sin tomar en cuenta su desempeño, mientras el restante 29.10% estima que los jefes evalúan el desempeño antes de despedir a un colaborador.

Desafortunado porcentaje de 70.9 se obtuvo, es decir, 39 colaboradores consideran no importa si obtienes buenos resultados dentro de la empresa, te pueden despedir igualmente.

Surgen en este caso dos hipótesis:

- 1.- El departamento de Recursos Humanos no realiza evaluaciones al desempeño y se despide al personal de forma arbitraria.
- 2.- Los empleados no reciben la retroalimentación necesaria sobre cómo realizan las tareas de acuerdo a su perfil y por ello aunque RRHH tenga razones válidas para llevar a cabo esta medida, el despido es visto de forma injustificada.

Bajo mi observación personal es válida la segunda hipótesis. Al realizar las evaluaciones al desempeño no se retroalimenta al personal. Muchos colaboradores durante el periodo de la investigación fueron despedidos desde cajeros, servicios bancarios, jefes de operaciones, en especial sucursales sin antes haber sugerido medidas correctivas de un mal desempeño; el argumento de la gerencia ha sido “no hay perfil comercial”

Sea cualquiera la hipótesis, esta percepción negativa desencadena procesos de estrés y con ello una disminución de la productividad en la empresa o aumento del absentismo laboral.

Bajo el argumento que el número de transacciones versus clientes ha disminuido, el banco optó por reducir el número de sucursales y los productos financieros que consumen recursos como tiempo del personal que atiende a los clientes. Esto trajo como consecuencia unificar algunos puestos de trabajo, traslados de ubicación geográfica, reducción del personal y mayor cohesión del equipo de trabajo con la gerencia y eficiencia.

9-Estabilidad laboral: es la garantía de continuidad y permanencia del vínculo laboral, mientras subsista la causa que le dio origen y no sobrevenga causa legalmente justificada para su extinción (Rodríguez, 1989, p.40)

Si bien esta definición recurre a una aspiración socialmente lógica y justa para los trabajadores, en garantía de una fuente de trabajo e ingreso, escapa a la realidad nicaraguense de optimismo económico. Las empresas ante situaciones de crisis o como medida de reducción de gastos con frecuencia extinguen la relación laboral aplicando el artículo 45 del Código de Trabajo, evento que se ha dado en ProCredit.

Tabla 8 - La empresa brinda estabilidad laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	23	41.8	41.8	41.8
No	32	58.2	58.2	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Fuente: encuesta a colaboradores

En conjunto con el resultado anterior y considerando su consecuencia, se observa que un 58.2%, más de la mitad de los encuestados, piensa que la empresa no brinda estabilidad laboral. El 41.8% percibe que si hay estabilidad laboral.

Tabla 9 - Realmente me interesa trabajar en el futuro en esta empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	33	60.0	60.0	60.0
No	22	40.0	40.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Fuente: encuesta a colaboradores

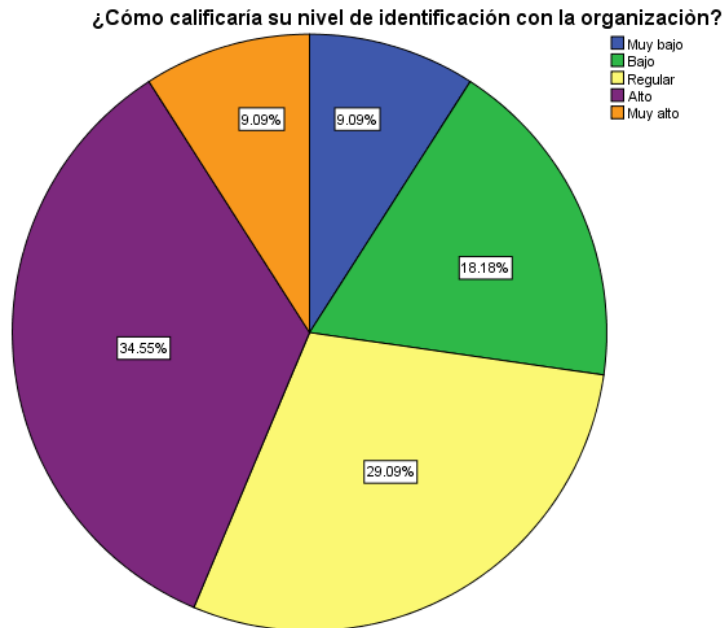
Un resultado positivo es que el 60% de los colaboradores se visualiza en el largo plazo, lo que sugiere menos rotación y fuga de personal capacitado. El 40% no le interesa trabajar a futuro en Banco ProCredit.

Gibbs (2011) plantea: cuanto más propia de la empresa es la formación en el trabajo, más preocupa a la empresa y al trabajador la rotación. Cuando la empresa y el trabajador se reparten las inversiones en formación propia de la empresa, ambos salen perdiendo si el trabajador se marcha.

Tomando en consideración el comentario anterior el cual relaciona la rotación de personal con la formación, vemos que al Banco no le interesa perder trabajadores en quienes no ha invertido; dándole importancia aquellos que generan un rendimiento de la formación. Asimismo, el trabajador se lleva consigo toda la inversión y experiencias, por lo que no tiene nada que perder cambiando de empresa. Es necesario mencionar que algunos sujetos encuestados, fueron despedidos posteriormente en el Banco como medida de reestructuración de las operaciones.

10-Identificación con la organización: se deriva de la sensación de pertenencia del empleado a la organización. Los empleados con sentido de pertenencia son propensos a comprometerse más con la organización, ser más productivos y más dados a demostrar conductas adicionales y de asistencia que van más allá de las tareas de su puesto (Oltra, 2005, p.216)

Gráfico 5 – Nivel de identificación con la organización



Fuente: encuesta a colaboradores de BPC

En ese gráfico se aprecia un alto nivel de identificación con 34.55%, regular 29.09%, bajo nivel de identificación 18.18%, muy bajo 9.09% y muy alto nivel de identificación 9.09%.

Si se toma en cuenta como valores negativos un nivel de identificación con la organización “muy bajo”, “bajo” y “regular” sumaríamos un 56.36%; es decir, más de la mitad de los miembros de la organización en este momento de su carrera bancaria en ProCredit no comparten el sentimiento de pertenencia y la sensación de trabajar para lograr los objetivos organizacionales. En contraste, una cantidad considerable siente una fuerte identificación resultando en un 34.55%. Evaluando en forma individual, esta es la categoría con mayor porcentaje, por tanto la dimensión Identificación sugiere un resultado positivo. No resulta un dato dominante los extremos “muy alta” y “muy baja” ya que sólo un sujeto respondió en esta categorización. Obteniendo un 29.09% en la categoría “regular” podría considerarse como una respuesta neutra, lo que tampoco es bueno, personas que no hacen la diferencia en su compromiso hacia la empresa, baja productividad y desmotivación a realizar actividades fuera de las funciones encomendadas.

11-Motivación: se mide por el grado en que los trabajadores son alentados por la organización y las condiciones que hacen trabajen de manera intensa; se sientan responsables de realizar su trabajo y se preocupen por la calidad de las actividades, esforzándose dentro de su ámbito laboral. (Prado, 2015, p.56)

Tabla 10 - Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	23	41.8	41.8	41.8
	A veces	16	29.1	29.1	70.9
	Casi siempre	15	27.3	27.3	98.2
	Siempre	1	1.8	1.8	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Fuente: encuesta a colaboradores

La preocupación de los jefes por elevar el nivel de motivación del personal como parte de las acciones necesarias en Banco ProCredit para el logro de los objetivos, no es percibida por los miembros de la organización. Un 41.8% dijo que los jefes no se preocupan por este factor, consecuencia de no existir un plan de incentivos adicional a la escala salarial.

La desmotivación afecta la productividad de los empleados, al sentirse poco valorados, puede expresarse a través de una falta de reconocimiento a su trabajo, disminuir la calidad en la atención a los clientes y en el largo plazo renunciar a la empresa.

Definitivamente los números no favorecen a la gestión de los jefes en este punto, sólo un 27.3% y 1.8% ven acciones relacionadas con la motivación del personal.

12-Satisfacción laboral: es la experiencia emocional positiva asociada al trabajo. Los empleados satisfechos son más productivos y sufren menos estrés que los insatisfechos (Oltra, 2005, p.216)

Tabla 11 - ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	3	5.5	5.5	5.5
	Bajo	11	20.0	20.0	25.5
	Regular	16	29.1	29.1	54.5
	Alto	24	43.6	43.6	98.2
	Muy alto	1	1.8	1.8	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Fuente: encuesta a colaboradores

El nivel de satisfacción de trabajar en Banco ProCredit tuvo resultados variables, sumando los porcentajes de satisfacción “muy alta” y “alta” obtenemos un resultado positivo de 45.4%, es decir, 25 personas están satisfechas de trabajar en la organización, si contrastamos lo restante es más de la mitad de la muestra para un 54.6%. Es necesario evaluar o conocer los factores en lo particular que provocan la oscilación de estos valores, y trabajar en especial aquellos que se encuentran en el punto “regular”, primero porque es significativo el resultado obtenido y potencialmente es talento humano que puede mejorar a través de la gestión de RRHH y el trabajo de la gerencia por área.

El nivel de satisfacción muy baja con 5.5% y muy alta con 1.8% obtuvieron valores poco significativos.

Ideológicamente Banco ProCredit ofrece a las personas laborar en un banco responsable, establecido en la Misión de la empresa, al no fomentar el crédito de consumo (tarjetas de crédito, vehículos para uso particular) y promover inversiones con impacto ecológico positivo, lo que trae como consecuencia elevar los niveles de satisfacción y compensar el descontento generado por la inestabilidad laboral, los planes de carrera y la compensación monetaria.

Gráfico 6 - Recomendación del sitio de trabajo



Fuente: encuesta a colaboradores

Para cerrar con la opinión de los colaboradores respecto a su percepción en diversas dimensiones del clima, vemos que el 60% expresa que Banco ProCredit es un excelente sitio de trabajo, el 40% dijo lo contrario.

Partiendo de una media de 50 y comparando el 60% expresado por un **Sí**, es un resultado positivo, siendo los valores en empresas similares más altos tendríamos un resultado negativo ya que no existe tanta diferencia porcentual entre una y otra categoría.

Se evidencia en general con las dimensiones anteriormente investigadas que existen dimensiones en el clima organizacional más importante para el banco que para los empleados; destaca el respeto a las estructuras jerárquicas, la autonomía para tomar decisiones, el desarrollo de carrera como recompensa no monetaria, la cooperación y los estándares de rendimiento.

En los empleados tiene mayor impacto el apoyo de los jefes al tomar decisiones, las recompensas monetarias, las buenas relaciones horizontales y verticales, la inestabilidad laboral, el poco trabajo motivacional por parte de la gerencia, el sentido de identidad y niveles muy variables respecto a la satisfacción de pertenecer a la organización.

9.6-Impacto del reclutamiento y selección de personal externo en el clima organizacional

El clima organizacional siempre está en constante cambio, simplemente porque el individuo es un sujeto activo e intencional que interacciona con los aspectos objetivos de la organización (Mendez, 2006, p.34)

Para determinar si la inclusión de colaboradores a través del Programa de Aprendizaje Bancario ha tenido impacto en el clima organizacional de Banco ProCredit se tomó en cuenta la opinión de los colaboradores y del departamento de Recursos Humanos.

Para el departamento de RRHH la estrategia de reclutamiento y selección de personal externo tiene un efecto positivo sobre la organización; se apoya al talento joven de Nicaragua, contratando por lo general a recién egresados de las universidades. Si bien tienen poca experiencia, presentan buena actitud y fuerte identificación con la filosofía de negocios de Banco ProCredit.

Durante el PAB los candidatos llegan a las sucursales y conocen el trabajo del banco; obteniendo una visión integral de los productos, servicios y procesos de las principales áreas relacionadas con la atención al cliente.

Aunque el personal interno inicialmente toma como una amenaza a los egresados del PAB, ya que vienen a ocupar sus mismos puestos y funciones, su apoyo como

capacitadores fomenta la transformación en equipos de trabajos compactos y armónicos.

La reformatión de procesos, unificación de puestos y la reestructuración de las jefaturas durante el año 2015 ha generado el retiro de algunos colaboradores. Se apunta con el PAB a contratar personas más eficientes, adaptables a los cambios organizacionales, las políticas y con salarios acordes al mercado de trabajo.

Por parte de los colaboradores se obtuvieron los siguientes resultados:

Un 49.09% de los colaboradores encuestados opina el PAB no ha mejorado la competitividad de Banco ProCredit en el mercado nicaragüense (27 sujetos); 23 trabajadores o el 41.82% de la muestra percibe no ha sido suficiente y 9.09% (5 personas) estiman el PAB ha mejorado la competitividad de la empresa.

Al discutirse estos valores puede determinarse que la inclusión de nuevo personal a través del PAB, no mejora la competitividad de la empresa, contrario a lo definido en la misión de Banco ProCredit y la gran inversión que se hace en capacitar a colaboradores potenciales no genera el incremento esperado en la cuota de mercado o determinados resultados económicos en comparación con los competidores del sector.

Tabla 12 - Área de trabajo * La inclusión de nuevos colaboradores a través del PAB durante el año 2015 ha mejorado la competitividad de la empresa

		La inclusión de nuevos colaboradores a través del PAB durante el año 2015 ha mejorado la competitividad de la empresa			Total
		Si	No	No lo suficiente	
Área de trabajo	Finanzas	2	0	0	2
	Crédito	0	9	3	12
	Banca de Personas	0	13	2	15
	PLD/FT	0	2	0	2
	Mercadeo	0	2	0	2
	Informática	0	1	3	4
	Administración	0	0	3	3
	Operaciones	0	0	8	8
	Recursos Humanos	3	0	0	3
	UAIR	0	0	2	2
	O y M	0	0	2	2
Total		<u>5</u>	<u>27</u>	<u>23</u>	<u>55</u>
Total porcentual		9.09%	49.09%	41.82%	100%

Fuente: encuesta a colaboradores

Es de destacar en esta tabla, sólo dos áreas dieron valor positivo al PAB: Recursos Humanos y Finanzas. Se pueden suponer varias razones: poseen información objetiva restringida a colaboradores de otras áreas sobre los resultados del PAB; hay una falta de evaluación al desempeño o procesos de feedback o se ha establecido la costumbre de adoptar la política sin medir los resultados.

Bajo mi perspectiva, se ha adoptado una política general de ProCredti Holding sin medir los resultados o tomar en cuenta la cultura organizacional de Banco ProCredit Nicaragua e idiosincrasia nacional.

Para las áreas donde se trata directamente con el cliente externo como Crédito, Banca de Personas y Operaciones las opiniones van al otro extremo; es

justificable porque son aquellos puestos de trabajo donde ingresa la mayor parte de egresados del PAB (ejecutivos de crédito, asesores de clientes, asesores financieros, caja) y quienes perciben directamente las consecuencias de los cambios de personal.

La promoción de personal: en el ámbito de las organizaciones el término promoción implica el conjunto de acciones, planeadas o no, mediante las cuales una persona es ascendida a un nivel superior en la estructura de la organización (Alles, 2015, p.382)

Las promociones internas implican para el trabajador estar en una posición mejor pagada, con mayor responsabilidad y a un nivel más alto dentro de la empresa; también puede ser el origen de conflictos con compañeros que aspiraban ser promovidos.

Tabla 13 - La contratación en Banco ProCredit se realizó mediante el PAB * Mis aspiraciones de promoción se han visto frustradas por las políticas de contratación externa de la empresa

	Mis aspiraciones de promoción se han visto frustradas por las políticas de contratación externa de la empresa		Total
	Si	No	
La contratación en Banco ProCredit se realizó mediante el PAB	7	15	22
	13	20	33
Total	<u>20</u>	<u>35</u>	<u>55</u>
Total porcentual	36.37%	63.63%	100%

Fuente: encuesta a colaboradores

La tabla refleja que para el 36.37% de los encuestados, las aspiraciones de promoción se ven frustradas por las políticas de contratación externa de la empresa, mientras el 63.63% de los cuales 57.14% no fueron contratados

mediante el PAB expresan que la contratación externa no influye en los movimientos promocionales dentro de la institución.

Para el 36.37% o 20 de los colaboradores encuestados en ProCredit Casa Matriz, el ingreso de personal mediante el PAB interfiere en sus aspiraciones de lograr ascender a un nivel superior en la estructura organizativa; esta percepción surge especialmente en aquellos que no fueron contratados a través de este método e impacta en el nivel de motivación de los colaboradores, basado en la Teoría de las expectativas de Vroom.

Los restantes 35 colaboradores, de los cuales 20 no fueron contratados por el PAB exponen una actitud positiva hacia la promoción, tomando en cuenta que esta depende de las políticas organizacionales, aptitudes y competencias, disponibilidad de los puestos y no necesariamente de la entrada de otros colaboradores.

Bajo estos resultados la empresa debe mostrar a sus colaboradores que las promociones se realizan tomando en cuenta el criterio de objetividad y meritocracia y no de la experiencia o antigüedad ya que no se traduce necesariamente en sinónimo de habilidad.

Relaciones interpersonales: se refiere a establecer y mantener relaciones con otros, satisfactorias para ambos. (Farias, 2012, p.114)

Implica que no sólo un sujeto debe desarrollar esta habilidad sino también los que lo rodean para que pueda funcionar.

Las buenas relaciones interpersonales en el banco ayudan a mantener un equilibrio en el clima organizacional, fomenta el trabajo en equipo, armonía psicológica, un ambiente estable para que exista fluidez en la procesos y cooperación mutua.

Tabla 14 - La relación con los nuevos compañeros de trabajo que ingresan por el PAB es generalmente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mala	1	1.8	1.8	1.8
	Regular	25	45.5	45.5	47.3
	Buena	19	34.5	34.5	81.8
	Muy buena	10	18.2	18.2	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Fuente: encuesta a colaboradores

Las relaciones entre el personal de Banco ProCredit y los contratados a través del PAB son malas 1.8%, regulares 45.5%, buenas, 34.5%, muy buenas 18.2%.

Existe un total de 52.7% de afirmación positiva, debe investigarse qué diferencia existe para aquellos que afirman una relación de trabajo positiva “muy buena” y “buena” con los nuevos compañeros y tomar las medidas necesarias para extender este valor a los demás miembros del Banco. Asimismo el departamento de RRHH debe identificar qué elementos están faltando en el 47.3% de los encuestados que no suman a un mejor resultado en este ítem.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con su miembros para alcanzar los objetivos organizacionales. Estas varían según la organización, dependiendo de su filosofía y necesidades (Chiavenato I, 2003, p.160)

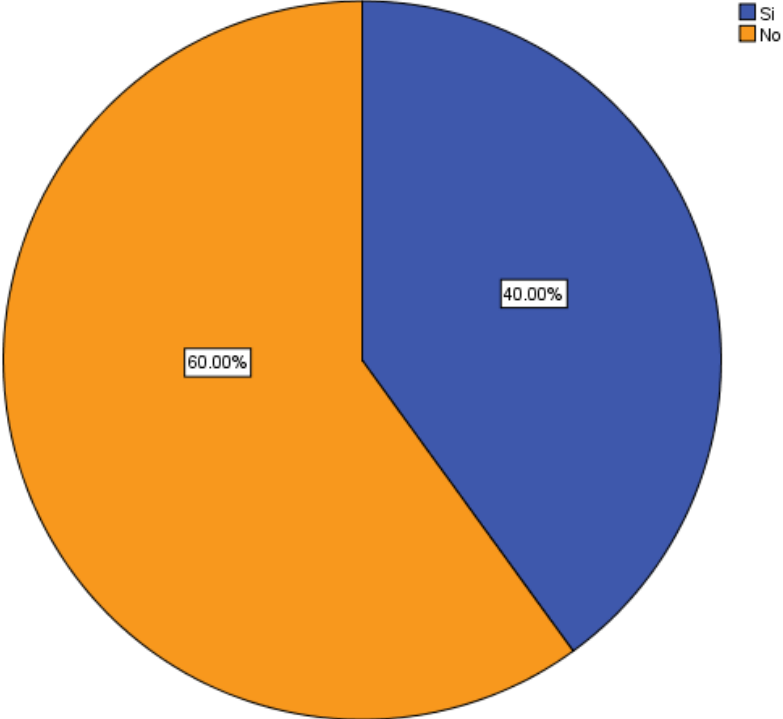
En Banco ProCredit se promueve la contratación externa de colaboradores jóvenes, sin experiencia, con el deseo de trabajar en la banca. Para la gerencia esta es la mejor política de provisión de personal. Bajo mi experiencia actuan tomando el principio que en Psicología se denomina “tabla rasa”, dónde se nace sin conocimiento y mediante el aprendizaje vas adquiriendo formas nuevas de conducta. Aquella persona recién contratada y con 6 meses de entrenamiento

aprenderá con mayor profundidad los valores, principios, políticas y promoverá las ideas del banco a otros individuos y contextos más fácilmente que aquellos ya viciados por el entorno de trabajo.

La política de provisión de recursos humanos mediante el reclutamiento externo cada 6 meses y el consecuente despido de personal para generar puestos, no es a mi criterio la mejor política para aumentar la productividad del banco, se generan gastos por contratación y capacitación, gastos por liquidación de personal, rotura de relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa y por ende de la sinergia laboral, la variabilidad de las transacciones y su complejidad hace que estas personas con poca experiencia no puedan dar respuesta a los clientes en el menor tiempo posible lo que se traduce en bajas en la productividad y rentabilidad de las operaciones

Gráfico 7 – Política de contratación externa / productividad

La contratación exclusiva de personal mediante el PAB es en su opinión la mejor política para mejorar la productividad de Banco ProCredit



Fuente: encuesta a colaboradores de BPC

Es distinguible para finalizar en este gráfico, que para el 60% de los trabajadores en Banco ProCredit, el Programa de Aprendizaje Bancario no es la mejor política para mejorar la productividad del banco.

En conversaciones con clientes se apreció, que la rotación de personal genera un sentimiento de desvinculación del cliente con el colaborador y pérdida de confianza, en especial cuando se trata de una institución financiera en la cual depositas tus ahorros por una mínima compensación monetaria.

Con todos los resultados se puede determinar que contratar colaboradores cada 6 meses implica que hubo un crecimiento de las operaciones y las necesidades de personal, de no ser el caso es necesario remover aquellos con mayor antigüedad a través del despido. Siempre será necesario capacitar a estas personas en sus puestos para alcanzar el nivel de productividad de las personas que los ocupaban o superarlos, este período de tiempo será costoso para la organización y provocará cambios definitivos en el clima organizacional.

Con menos personal y la fusión de los puestos de trabajo es necesario ser más eficiente y productivo, además de saturar al personal con las capacitaciones de nuevos ingresos tienen la preocupación de la pérdida laboral, lo que genera procesos de estrés y perturbación al clima organizacional. La remuneración monetaria es otro punto de interés, cuando personas con menor antigüedad y que realizan las mismas funciones perciben mayores ingresos el personal se desmotiva, no se visualiza en el largo plazo, aumenta la rotación y por ende los costos de contratación y capacitación de personal.

A consecuencia del Programa existen barreras generacionales que impiden la cohesión de equipos de trabajo más competentes y cooperativos, aunque compartan en conjunto la filosofía de negocios. Lo positivo estaba precisamente en la unificación de criterios, políticas e identificación con la misión de negocios de todos los nuevos ingresos; sin considerar, que aunque el proceso de selección sea

muy depurado, las carencias profesionales y los valores personales que inspiran el comportamiento humano, tardan cierto tiempo en manifestarse.

9.7-Estrategias de integración de personal adecuadas a las características organizacionales y climáticas de Banco ProCredit

Banco ProCredit Nicaragua tiene una misión definida y establecida por el grupo financiero al que pertenece (ProCredit Holding). Con independencia de los resultados obtenidos en la investigación, las decisiones estratégicas y de impacto significativo son centralizadas y transmitidas a cada uno de los bancos de las distintas regiones en las que operan.

El Programa de Aprendizaje Bancario es una de las estrategias comerciales de mayor importancia e inversión, y la única forma de ser contratado en Banco ProCredit. Tiene una duración de 6 meses y se emplea para crear una imagen de responsabilidad social, ambiental y desarrollo económico ante los colaboradores potenciales siendo el único método de selección externo empleado.

La investigación arrojó las fases en detalle del proceso de reclutamiento y selección externa que sigue Banco ProCredit, una descripción del clima organizacional existente y cómo este método afecta negativamente a las personas que ya laboran en la institución, por ejemplo, se encontró alta percepción de inestabilidad laboral, alta rotación de personal provocadas por despidos, insatisfacción ante la remuneración monetaria, desconfianza en el equipo de trabajo, procesos de estrés y poca identificación y compromiso con los objetivos organizacionales.

La propuesta que expongo ataca en pequeña escala algunas de las debilidades encontradas durante el estudio, dando respuesta al objetivo específico número 4, respetando la misión, la dinámica establecida en el Programa de Aprendizaje

Bancario y la descripción del clima organizacional realizada por los colaboradores (ver anexo 4).

Tomo en consideración y no descarto, los elementos positivos encontrados y establezco medidas de corto plazo que amortiguarían el rechazo o sentimiento negativo ante el sistema de reclutamiento y selección establecido , así como las personas que se integran al equipo de trabajo.

Es de destacar que los cambios son lentos, programados y a largo plazo, deben evaluarse periódicamente con el objetivo de obtener una retroalimentación que permita corregir los cursos de acción establecidos.

X. CONCLUSIONES

Respondiendo a los objetivos de la investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1-El proceso de reclutamiento y selección en Banco ProCredit sigue su propio modelo, con algunos elementos estándares del modelo de planeación integrada: análisis de curriculum, entrevistas personales, medición de habilidades numéricas y análisis de la rotación. Destaca la extensa duración del proceso, seis meses en el Programa de Aprendizaje Bancario y seis meses de prueba en áreas claves de atención al cliente. Lo hace costoso este proceso, rotura generacional, alta rotación y fomento de la meritocracia.

2-De acuerdo al departamento de Recursos Humanos el clima organizacional en Banco ProCredit es armónico y agradable para el trabajo en equipo, los colaboradores respetan las estructuras jerárquicas y se fomenta como estrategia motivacional el plan de carrera. Esta información es bajo una apreciación empírica, sin mediciones programadas de clima organizacional. Los empleados por su parte, están comprometidos con la empresa, demostrando fidelidad y compromiso en el largo plazo, no obstante expresan tener inconformidad referente a las remuneraciones, poca autonomía, temor ante la pérdida de estabilidad laboral y desmotivación.

3-El clima organizacional en Banco ProCredit siempre estará en constante cambio, mientras ingrese personal externo a la empresa con cada Programa de Aprendizaje Bancario. La gerencia actualmente no mide el impacto real de su sistema de contratación (desmotivación, insatisfacción, rotación, poca identificación con los objetivos organizacionales); o establece estrategias para revertir las consecuencias negativas que esto ocasiona en el clima organizacional.

XI. RECOMENDACIONES

1-Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos revisar los procesos de reclutamiento y selección de personal a modo de reducir el tiempo y el costo del mismo.

2-Recursos Humanos y las Gerencias de área deben realizar evaluaciones periódicas de rendimiento del personal y diagnósticos al clima organizacional.

3-Crear un programa de integración adecuado a las características organizacionales de Banco ProCredit con base a mediciones objetivas, a fin de reducir las barreras generacionales y lograr mejor cohesión del equipo de trabajo.

XII.- BIBLIOGRAFÍA

Alles, M.A. (2006). Selección por competencias. Argentina: Ediciones Granica.

Alles, M.A. (2015). Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. Argentina: Ediciones Granica.

Alegre, Joaquín. (2004). La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de la alta tecnología para la empresa. Editorial: Publicacions de la Universitat de Jaume I

Banco ProCredit Nicaragua. (2012). Reglamento interno Managua, Nicaragua

Banco ProCredit Nicaragua. (2013). Código de conducta Managua, Nicaragua

Banco ProCredit Nicaragua (2011-2016). Manual de estrategias de Recursos Humanos

Banco ProCredit. (s.f.). Banco ProCredit Nicaragua. Recuperado el 12 de septiembre de 2016, de <https://www.procredit.com.ni/Pages/RRHH/Proceso-Seleccion.aspx>

Borda, TUESCA y Navarro E. (2009). Métodos cuantitativos: herramientas para la investigación en salud. Colombia: Ediciones UNINORTE

Cano C. y Céspedes J. (2001). Gestión estratégica y recursos humanos en las cooperativas Andaluzas. España: Universidad de Almería

Castillo, J. (2006). Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad. Colombia: Ecoe Ediciones.

Chiang M., Martin M.J. y Nuñez A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia Comillas

Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2003). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, Administración de Recursos Humanos (págs. 221-223). Colombia: McGraw Hill.

Díaz, V.P. (2009). Metodología de la investigación científica y bioestadística para profesionales y estudiantes de ciencias de la salud. Chile: RIL editores. 2da edición

Farias, Jorge. (2012). Como ser más productivo y feliz: inteligencia emocional y comportamiento autodirigido. Estados Unidos: Trafford Publishing

Ganga Contreras, Francisco y Sanchez Alvarez, Romina. Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. Gaceta Laboral [online]. 2008, vol.14, n.2, pp. 271-297. ISSN 1315-8597.

García, M., Hierro, E., Jiménez, J.J. (2002). Selección de personal. Sistema integrado. Editorial ESIC

García y Marr. (1997). La dirección corporativa de los recursos humanos. Editorial Díaz de Santos S.A

Gibbs, E. L. (2011). Economía de los recursos humanos en la práctica. Gestione el personal de su empresa para crear valor e innovar. España: Antoni Bosch editor S.A.

Goleman, Daniel. (2006). Inteligencia emocional en el trabajo. España: Editorial Kairós

Gómez, Marcelo M. (2006) Introducción a la metodología de la investigación científica. Argentina: Editorial Brujas

González Calderón, Tamara. (2015). Orientación laboral y promoción de la calidad en la Formación Profesional para el Empleo. IC Editorial

González M.A y Carrero E. (2008). Manual de planificación de medios. España: Editorial ESIC

Heinemann, K. (2003). Introducción a la metodología de la medición empírica en las ciencias del deporte (Primera ed.). Barcelona, España: Paidotribo.

Kinney, T. y Taylor, J. (2005). Investigación de mercados. Colombia: Editorial McGrawHill

Llaneza, F.J. (2009). Ergonomía y Psicosociología aplicada. Manual para la formación del especialista. España: Lex Nova

Marengo, A. (1995). Dinámicas de Grupo. Managua: Editorial UCA.

Méndez C.E. (2006). El Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Colección lecciones. Facultad de administración. Centro Editorial Universidad del Rosario

Ministerio del Trabajo. Recuperado el 28 de junio de 2013. <http://www.mitrab.gob.ni/servicios>.

Montes M.J y González P. (2006). Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado. España: Editorial Ideaspropias

Moreno, Ma. Guadalupe. (2000) Introducción a la Metodología de la investigación educativa. México: Editorial Progreso S.A de C.V

Morris y Maisto. (2001). Psicología. México. Editorial Pearson Educación

Nebot, M.J. (1999). La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas. Fundación Confemetal.

Nogales, A. F. (2004). Investigación y técnicas de mercado. Madrid: Gráficas Dehon.

Prado, J. F. (2015). Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales. Mexico: El Manual Moderno S.A.

Oltra, Victor. (2005). Desarrollo del factor humano. Barcelona: Editorial UOC

Publicaciones Vértice SL. (2007). Selección de personal. España: Vertice.

Quintero, A. F. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. Negotium, 33-51.

Reyes, A. (2004). Administración de personal. Sueldos y salarios. Mexico: Limusa Noriega Editores.

Robbins, S.P. (2000). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice Hall

Rodríguez, Américo Plá. (1989). Estabilidad en el empleo, solución de conflictos de trabajo y concertación social. España: Universidad de Murcia Colombia

Rojas Soriano, Raúl. (2002). Investigación social: teoría y praxis. México: Editorial Plaza y Valdés S.A

Salazar, Carlos. T. (2010). Factores críticos que afectan el rendimiento laboral. Recuperado el 30 de junio 2013. <http://csalazar.blogspot.es/1281576480/>

Schiffman y Kanuk. (2005). Comportamiento del consumidor. México: Pearson Prentice Hall

Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras. (10 de Diciembre de 2016). Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras. Recuperado el 10 de Agosto de 2016, de Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras: <http://www.superintendencia.gob.ni/index.php?web=contenido&idd=1&idw=10>

Ucros, Marlenis. (2011). Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Universidad de Zulia. Venezuela

Velando, M. E., y Guisado Tato, M. (2006). Impacto de la estrategia de reclutamiento organizacional sobre el rendimiento del personal de I+D en empresas de alta tecnología. Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa, 131-150.

Vladimirovna, Olga. (2005). Fundamentos de probabilidad y estadística. México: Universidad Autónoma del Estado de México

Wether W. y Davis, K. (1992). Administración de personal y recursos humanos.
Mexico: McGraw Hill

Zelaya, Julio. (2006). Clasificación de puestos. Costa Rica: Editorial Universidad
Estatat a distancia

ANEXOS

ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables generales	Definición conceptual	Dimensiones subvariables	Indicador	Preguntas	Escalas	Destinatario	Técnica
Reclutamiento externo	Publicaciones vertice SL, 2007: se produce cuando la empresa busca candidatos fuera de la empresa	Proceso de reclutamiento externo	Etapas	¿Cuáles son las etapas que sigue el Departamento de Recursos Humanos en el proceso de reclutamiento formal y selección del personal?	Pregunta abierta	Departamento de Recursos Humanos de BPC	Entrevista
			Fuentes	¿Qué fuentes de reclutamiento le han resultado más efectivas y por qué?	Pregunta abierta	Departamento de Recursos Humanos de BPC	Entrevista
				La contratación en Banco ProCredit se realizó mediante el programa de aprendizaje bancario	Si No	Colaborador BPC	Encuesta
		Fines del reclutamiento	Propósito PAB	Durante el último año las políticas de reclutamiento y selección de personal se han enfocado en candidatos externos (PAB)¿Cuál es el propósito o fin de emplear reclutamiento y selección de personal externo?	Pregunta abierta	Departamento de Recursos Humanos de BPC	Entrevista
			Tiempo de laborar en la institución	Antigüedad	Menos de 1 año De 1 a 3 años De 4 a 5 años Más de 5 años	Colaborador BPC	Encuesta
		Efectos de la estrategia de reclutamiento	Motivación	¿Cuáles son los posibles efectos publicitarios y motivacionales de la estrategia de reclutamiento de Banco ProCredit?	Pregunta abierta	Departamento de Recursos Humanos de BPC	Entrevista

VARIABLES GENERALES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES SUBVARIABLES	INDICADOR	PREGUNTAS	ESCALAS	DESTINATARIO	TÉCNICA
Selección de personal	Para Alles (2006) es el proceso que incluye desde el estudio de las necesidades de personal hasta el nombramiento del mismo	Técnicas de selección de personal	Efectividad	¿Qué técnicas le han resultado más efectivas para la selección de personal y por qué?	Pregunta abierta	Departamento de Recursos Humanos de BPC	Entrevista
Clima organizacional	Para Llaneza (2009) es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores.	Áreas de trabajo	Estructura	Área	Pregunta abierta	Colaborador BPC	Encuesta
		Impacto en dimensiones del clima organizacional	Responsabilidad	En la empresa donde trabajo tengo autonomía para tomar decisiones	Si No	Colaborador BPC	Encuesta
				El jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	Si No	Colaborador BPC	Encuesta
			Cooperación	El jefe desconfía del grupo de trabajo	Si No	Colaborador BPC	Encuesta
				En la empresa existe una atmósfera agradable para el trabajo en equipo	Si No	Colaborador BPC	Encuesta
			Recompensas	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	Si No	Colaborador BPC	Encuesta
				La empresa promueve y fomenta el desarrollo de carrera profesional dentro de la misma	Si No	Colaborador BPC	Encuesta
			Estándares	La empresa respalda al personal sin tener en cuenta su desempeño	Si No	Colaborador BPC	Encuesta
				La empresa brinda estabilidad laboral	Si No	Colaborador BPC	Encuesta
			Identidad	Realmente me interesa trabajar en el futuro en esta empresa	Si No	Colaborador BPC	Encuesta
				Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?	1-Muy bajo 2-Bajo 3-Regular 4-Alto 5-Muy Alto	Colaborador BPC	Encuesta
			Recompensas	Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal	1-Nunca 2-A veces 3-Casi siempre 4-Siempre	Colaborador BPC	Encuesta
			Identidad	Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?	1-Muy bajo 2-Bajo 3-Regular 4-Alto 5-Muy Alto	Colaborador BPC	Encuesta
Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo	Si No	Colaborador BPC		Encuesta			

Variables generales	Definición conceptual	Dimensiones subvariables	Indicador	Preguntas	Escalas	Destinatario	Técnica
Clima organizacional	Para Llaneza (2009) es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores.	Impacto en dimensiones del clima organizacional	Retos	La inclusión de nuevos colaboradores a través del PAB durante el año 2015 ha mejorado la competitividad de la empresa	Si No No lo suficiente	Colaborador BPC	Encuesta
			Recompensas	Sus aspiraciones de promoción se han visto frustradas por las políticas de contratación externas	Si No	Colaborador BPC	Encuesta
			Relaciones	La relación con los nuevos compañeros de trabajo que ingresan por el PAB es generalmente	1-Mala 2-Regular 3-Buena 4-Muy Buena	Colaborador BPC	Encuesta
			Estándares	La contratación exclusiva de personal mediante el programa de aprendizaje es en su opinión la mejor política para mejorar la productividad de Banco ProCredit	Si No	Colaborador BPC	Encuesta
		Descripción del clima de acuerdo al departamento de RRHH	Elementos objetivos y subjetivos	¿Cómo define el clima organizacional dentro de Banco ProCredit?	Pregunta abierta	Departamento de Recursos Humanos de BPC	Entrevista
			Cambios en los elementos	Desde su perspectiva. ¿Cómo ha reaccionado el personal ante la inclusión de nuevos colaboradores provenientes de fuentes externas, especialmente del PAB?	Pregunta abierta	Departamento de Recursos Humanos de BPC	Entrevista
				¿Han observado cambios en el clima organizacional durante el año 2015?	Pregunta abierta	Departamento de Recursos Humanos de BPC	Entrevista

ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Encuesta

La presente encuesta realizada con el objetivo de conocer su percepción sobre el clima organizacional en la empresa donde labora, es estrictamente confidencial y anónima, sólo se realizará con fines investigativos.

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar y de acuerdo a lo que realmente piensa.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la encuesta.

Área.....

Antigüedad

Menos de 1 año..... De 1 a 3 años.....

De 4 a 5 años..... Más de 5 años.....

1-La contratación en Banco ProCredit se realizó mediante el programa de aprendizaje bancario

Sí.....No.....

2-En la empresa donde trabajo tengo autonomía para tomar decisiones

Sí.....No.....

3-El jefe generalmente apoya las decisiones que tomo

Sí.....No.....

4-El jefe desconfía del grupo de trabajo

Sí.....No.....

5-En la empresa existe una atmósfera agradable para el trabajo en equipo

Sí.....No.....

6-Estoy de acuerdo con mi asignación salarial

Sí.....No.....

7-La empresa promueve y fomenta el desarrollo de carrera profesional dentro de la misma

Sí.....No.....

8-La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño

Sí.....No.....

9-La empresa brinda estabilidad laboral

Sí.....No.....

10-Realmente me interesa trabajar en el futuro en esta empresa

Sí.....No.....

11-¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?

1-Muy bajo..... 2-Bajo..... 3-Regular.....

4-Alto..... 5-Muy alto.....

12-Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal

1-Nunca..... 2-A veces.....

3-Casi siempre..... 4-Siempre.....

13-¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?

1-Muy bajo..... 2-Bajo..... 3-Regular.....

4-Alto..... 5-Muy alto.....

14-Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo
Sí.....No.....

15-La inclusión de nuevos colaboradores a través del PAB durante el año 2015 ha mejorado la competitividad de la empresa
Sí.....No.....No lo suficiente.....

16-Sus aspiraciones de promoción se han visto frustradas por las políticas de contratación externa de la empresa
Sí.....No.....

17-La relación con los nuevos compañeros de trabajo que ingresan por el PAB es generalmente
1-Mala..... 2-Regular.....
3-Buena..... 4-Muy buena.....

18-La contratación exclusiva de personal mediante el programa de aprendizaje es en su opinión la mejor política para mejorar la productividad de Banco ProCredit
Sí.....No.....

Gracias

ANEXO N° 3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Entrevista Departamento de Recursos Humanos

Objetivo: conocer el proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de la institución y la relación de estos factores con el clima organizacional desde el punto de vista de la institución.

1-¿Cuáles son las etapas que sigue el Departamento de Recursos Humanos en el proceso de reclutamiento formal y selección del personal?

2-¿Qué fuentes de reclutamiento le han resultado más efectivas y por qué?

3-Durante el último año las políticas de reclutamiento y selección de personal de la empresa se han enfocado exclusivamente en candidatos externos (PAB). ¿Cuál es el propósito o fin de emplear este tipo de reclutamiento en particular?

4-¿Qué técnicas le han resultado más efectivas para la selección de personal y por qué?

5-¿Cuáles son los posibles efectos publicitarios y motivacionales de la estrategia de reclutamiento de Banco ProCredit?

6-¿Cómo define el clima organizacional dentro de Banco ProCredit?

7-Desde su perspectiva, ¿Cómo ha reaccionado el personal ante la inclusión de nuevos colaboradores provenientes de fuentes externas, especialmente del Programa de Aprendizaje Bancario?

8-¿Han observado cambios en el clima organizacional durante el último semestre de 2015?

ANEXO N° 4
PROPUESTA DE INTEGRACIÓN ADECUADA A CARACTERÍSTICAS
ORGANIZACIONALES Y CLIMATICAS DE BANCO PROCREDIT

Con el propósito de disminuir los costos y aumentar la efectividad de las contrataciones en Banco ProCredit se recomienda al departamento de Recursos Humanos:

1.-Planificar las necesidades de personal bajo el Modelo de Planeación integrada. Equivale a definir cuantas personas se despedirían por año, sumarle la rotación histórica por renuncia, planificar con tiempo la capacitación de los sustitutos, ciclos altos y bajos en la banca nacional, factores económicos y financieros ProCredit Holding, nivel de endeudamiento y crecimiento en los sectores comerciales que atiende para el requerimiento de ejecutivos de crédito, etc.

2.-Hacer uso inicialmente del reclutamiento interno al presentarse una nueva vacante. Siguiendo las siguientes etapas:

- Análisis y descripción del cargo
- Publicación en intranet del puesto y requisitos
- Análisis del CV de los candidatos y evaluaciones al desempeño
- Entrevista de selección preliminar
- Realizar pruebas de intereses, aptitudes y personalidad. Estas tres modalidades en especial porque indican qué es lo que quiere el sujeto, el potencial para alcanzarlo y las características personales que tiene en comparación con las que se requiere en el cargo.
- Seleccionar candidatos para entrevista final con gerente de área
- Asegurar reemplazo del candidato seleccionado

3.-Implementar un Programa de Aprendizaje Bancario al año, de forma que disminuyan los despidos, mejore la productividad, la atención personalizada a los clientes y el manejo integral de productos y servicios.

4-Reducir la duración del Programa de Aprendizaje Bancario (4 meses) y descartar candidatos que no se ajusten a los perfiles buscados a través de:

- Taller introductorio de 1 semana de duración
- Eliminar clases de matemática básica y segundo examen, esto implica una reducción de 2 semanas
- Realizar pruebas de intereses, aptitudes y personalidad
- Uso de la Muestra realista del puesto, (caja, servicios bancarios y crédito) otorgándole 1 mes de duración a cada uno. El empleo de esta técnica disminuiría el período de inducción al puesto luego de la contratación.

Tras observar puntos de impacto negativo en el clima organizacional de Banco ProCredit a raíz de la contratación de nuevos colaboradores a través del Programa de Aprendizaje Bancario se hace necesario:

a.-Realizar diagnósticos periódicos de clima organizacional (es cambiante). Permitirá: establecer las dimensiones del clima que afectan el ambiente laboral de forma negativa e introducir cambios planificados en las actitudes y conductas; implementar estrategias de motivación, comunicación, relaciones interpersonales y estilo administrativo; evitar gastos por establecer medidas correctivas sin una base objetiva, ya que ofrece un panorama real de la problemática.

b.-Tomar medidas correctivas y asertivas en base a los resultados del diagnóstico para mejorar el clima.

Como inicio, esta investigación arrojó que se debe mejorar en diversas dimensiones del clima organizacional (sistema de remuneración, motivación, satisfacción, trabajo en equipo, plan de carrera, estabilidad laboral, autonomía).

- Desarrollar una cultura de comunicación abierta con los jefes, de modo que puedan expresarse las inquietudes, ideas y se incentive la creatividad.
- Fomentar el trabajo en equipo, en especial entre aquellas personas que ingresan a través del PAB y los que tienen mayor antigüedad (no están certificados mediante el Programa). Debe tomarse como base los perfiles de personalidad e impulsar la comunicación efectiva; así como lograr la cohesión entre experiencia y nuevas ideas, para lograr los objetivos organizacionales y personales.
- Ajustar la escala salarial al desempeño del colaborador y función; esto eliminaría el sentimiento de discriminación y fomentaría la cooperación.
- Evaluar los motivadores del personal, no sólo establecer las Academias Internacionales como plan de carrera dentro de la institución.
- Retroalimentar al personal sobre el cumplimiento de sus funciones y las exigencias del cargo.
- Involucrar al personal interno en las capacitaciones del Programa, de forma que conozcan el sistema, se identifiquen con el proceso y las evaluaciones realizadas a los colaboradores potenciales.
- Eliminar el uso de evaluación por parte de los integrantes del PAB a los colaboradores actuales.
- Capacitar a los candidatos potenciales en cargos de responsabilidad para promover el crecimiento interno y su desarrollo en la carrera bancaria.

En el caso de los colaboradores que ingresan mediante el PAB, sufren inicialmente un proceso de inserción y adaptación a la organización. La preparación inicial y la colaboración de todo el equipo de trabajo son cruciales tanto para la empresa como para el empleado. Los beneficios pueden expresarse en la reducción de las tasas de abandono o rotación y por tanto, en la disminución

de los costes de selección, formación y efectividad del programa de reclutamiento y selección externo. Así mismo, una integración adecuada en la empresa puede considerarse como un factor motivador y gratificante para el trabajador; comenzando por tener la visión clara, planes compartidos y recursos para cumplir las metas.

c-Evaluación del desempeño laboral