

Modelo de Selección del Talento Humano: Una relación de dos

Entidad:

Programa CrediMujer del Movimiento Manuela Ramos

Diciembre 2016



MARCO DEL PROYECTO

El presente Estudio de Caso se enmarca dentro del Primer Reporte de Desempeño Social para el Perú, promovido por ADA LUXEMBURGO, <http://www.ada-microfinance.org> y por el Fondo de Desempeño Social de Microfinance Centre – MFC de Polonia, <http://www.mfc.org.pl> y ejecutado por COPEME, <http://www.copeme.org.pe>, que prevé mostrar los resultados de las instituciones de microfinanzas peruanas en lo referido a la Gestión del Desempeño Social.

CRÉDITOS

El presente documento fue elaborado por Indira Melgar Salazar, Consultora, en colaboración con el equipo de COPEME, conformado por Jack Burga – Gerente General de COPEME y José Llamas Vega, Especialista en Capacitación y Desempeño Social.

AGRADECIMIENTOS

Gloria Díaz Campoblanco – Gerente de Programa CrediMujer de Movimiento Manuela Ramos
Erika Pinedo – Coordinadora Educativa de Programa CrediMujer
Cecilia Gutiérrez – Área de Recursos Humanos de Programa CrediMujer

1. Presentación del Programa CrediMujer

Desde 1978, el Movimiento Manuela Ramos (en adelante MMR) trabaja en la producción de cambios, el logro de la autonomía y el empoderamiento de las mujeres en temas críticos como son: la participación política, la construcción de ciudadanía, la erradicación de la violencia de género, el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos, y los derechos económicos siendo que sin autonomía económica los cambios no se consolidan. Una de las líneas de acción del MMR es sobre la Autonomía y Desarrollo Sostenible, y en ese marco, funciona el Programa CrediMujer, con un enfoque que integra objetivos sociales y financieros.

El Programa CrediMujer, tiene su origen en los proyectos de generación de ingresos en la década de los 90's, los cuales estuvieron acompañados de financiamientos de la cooperación internacional tales como los de Misereor, ICCO, BID, USAID y otros.

En el año 2001, se crea el Programa CrediMujer, como unidad de financiamiento, que integra los servicios de acceso a recursos financieros y de gestión empresarial para apoyar a mujeres pobres con negocios en marcha. Hito que produjo que la gestión fuera especializándose con un claro enfoque de sostenibilidad financiera, sin perder de vista el objetivo social de la intervención de origen y a la vez, razón de su permanencia en el tiempo. Además está guiada por el enfoque de género, derecho e interculturalidad, brindando oportunidades para que las mujeres sean libres y autónomas; para ello, facilita el acceso a microcréditos, impulsa el ahorro y microseguros de vida, además de fortalecer las capacidades y habilidades de las mujeres en temas de género, derechos, educación financiera y gestión empresarial; principalmente, utilizando la metodología de banca comunal.

2. Modelo de Selección e Incorporación del Talento Humano de CrediMujer

CrediMujer del Movimiento Manuela Ramos tiene un Modelo de selección del talento humano, compuesto por rigurosas etapas que le permiten contar con el personal idóneo, cuya labor trascienda en el cumplimiento de su misión. Como resultado de su participación en el estudio de SPI4¹ v.2 de CERISE realizado por COPEME² en el 2016, se identificó que el Programa CrediMujer aplica el Modelo de Selección e Incorporación del Talento Humano, como una práctica ejemplar en concordancia con los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social³ promovidos por el

¹ Ver www.cerise-spi4.org para mayor información.

² COPEME es Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Ver <http://www.copeme.org.pe>

³ Los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social aclaran y estandarizan las prácticas de la gestión del desempeño social (GDS) y reúnen las buenas prácticas implementadas exitosamente en toda la industria en un manual integral. Fueron creados por y para personas en el sector de finanzas inclusivas como un recurso para ayudar a los proveedores de servicios financieros a lograr sus objetivos sociales. Ver <http://sptf.info/images/USSPM-Spanish-Manual-v2.0-9-20-16.pdf>

Social Performance Task Force – SPTF⁴, enmarcada en la Dimensión 2, del Estándar 2C y Práctica Esencial C2.1.

Evolución y cambios en la gestión del talento humano de CrediMujer

Inicialmente, el talento humano fue gestionado por la Gerencia de CrediMujer, en coordinación directa con la Jefatura de áreas y las Jefaturas regionales, según sea el caso, con el acompañamiento administrativo contable de MMR institucional, específicamente para atender contratos, subsidios y pago de planillas, sujetándose a las políticas institucionales de RRHH.

Durante los años 2007 y 2008, CrediMujer se esforzó por adoptar un modelo de gestión del talento humano acorde a las necesidades y particularidades de la misma, teniendo en cuenta un entorno altamente competitivo. En esta etapa, se estudiaron y conceptualizaron las competencias, desarrollándose diccionarios de competencias para los diversos puestos de la organización, con la finalidad de alinearlas con los objetivos sociales.

El crecimiento de los últimos ocho años y el interés por profesionalizar sus procesos con miras a cumplir sus objetivos sociales, dio lugar al perfeccionamiento del enfoque de gestión de recursos humanos, basado en competencias, cuya finalidad es integrar los subprocesos de reclutamiento, selección, contratación e incorporación, capacitación, formación y desarrollo, evaluación de desempeño y compensación.

Si bien cada uno de los sub procesos son importantes en la gestión del talento humano, en particular, el sub proceso de reclutamiento y selección, es altamente estratégico y tiene como propósito contar con las personas idóneas en cada posición. En razón de ello, se aspira a contar con colaboradores que posean las competencias identificadas como claves según sus posiciones; qué mejor que el personal que se incorpore, cuente con éstas. Cabe resaltar, que esta institución, viene a ser una escuela de formación para profesionales de microfinanzas con enfoque de género.

Funcionamiento del Modelo

El Concepto

Seleccionar al personal por competencias, es un proceso activo que busca conocer las competencias de los candidatos, basándose en sus comportamientos pasados y colocándolo en situaciones similares a las que vivirá o tendrá que resolver en su trabajo diario.

⁴ SPTF es una organización global de miembros que trabaja para promover la gestión del desempeño social - un estilo de gestión que pone a los clientes en el centro de todas las decisiones. Ver <http://www.sptf.info> para mayor información

El Modelo

Si bien el reclutamiento y selección de personal terminan propiamente con la identificación de candidatos idóneos para el puesto; CrediMujer tiene una estrategia más amplia y rigurosa que sin ésta, el sub proceso de selección no estaría completo. Se trata de un modelo que está compuesto por etapas como: reclutamiento, selección de personal y post selección de candidatos para la respectiva Inducción y Capacitación, cuyo propósito es acompañar al evaluado, apoyarlo y afirmar la decisión de su selección, que garanticen el asentamiento del colaborador con la misión de la organización, dentro de los cuatro meses de la relación contractual.

Adicionalmente, se utiliza el modelo de gestión de recursos humanos por competencias, enfocado en el sub proceso de selección del talento humano, el cual le permite evaluar a los candidatos desde un enfoque por competencias utilizando instrumentos alineados con la metodología, como el diccionario de competencias y todo cuanto exija el perfil del puesto, para asegurar el compromiso de los colaboradores con el desempeño social.

Logros del Modelo de Selección e Incorporación del Talento Humano

Clima Laboral

De acuerdo a la última medición de clima laboral - aplicada en el 2014 – sobre el nivel de satisfacción del personal, se obtuvieron los siguientes resultados: El 89% del personal se encuentra satisfecho de pertenecer a la institución; y, el 91% del personal está satisfecho con el trabajo que realiza en la institución; dicho resultado permite corroborar que CrediMujer cuenta con personal motivado para continuar colaborando con la institución, además concuerda con su misión.

Rotación de personal

El nivel de rotación de personal de los últimos años, presenta un descenso prometedor, de 30% en el 2014 a 22% en el 2016; circunstancia que supone una serie de esfuerzos por alcanzarlo, como contar con un modelo de selección e incorporación del talento humano riguroso en el marco de la gestión de recursos humanos por competencias, que permita tener éxito en la selección y retención del personal.

Nivel de Satisfacción de socias

Una forma de conocer la idoneidad del personal seleccionado para atender a los bancos comunales es a través del servicio que les brinda; en ese sentido, se realiza regularmente estudios de satisfacción a las socias, y el último realizado data del año 2014, respecto del apoyo recibido por parte de las Promotoras en las reuniones del

Banco Comunal, obteniendo el 86.3% de satisfacción, resultado positivo en medio de un entorno competitivo en el campo de las microfinanzas, acentuado, sobre todo en algunas regiones, como en Puno, que alcanzó el 97.5% de satisfacción.

Tras el cumplimiento de la misión

El modelo de selección aplicado, permite contar con colaboradores reafirmados en la misión, visión e identificación institucional.

Mejora de Procesos

- El contar con un proceso definido para las posiciones de la organización, no soslaya la búsqueda permanente por la mejora continua.
- El proceso de selección del talento humano se desarrolló principalmente para los puestos medulares, teniendo como centro, a la Promotora de Créditos; punto de partida, para las otras posiciones.

3. Lecciones aprendidas

- Encontrar Promotoras de Créditos con enfoque de género, derechos e interculturalidad en las regiones de Perú, resulta complicado; por lo que se hace necesario contar con un programa de formación al personal en género y derechos.
- El proceso de selección e incorporación del talento humano no se limita únicamente a la evaluación, sino que, abarca también con el Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación.
- Promover y mantener un buen ambiente laboral, es fundamental para retener a los colaboradores.
- El modelo de selección e incorporación, es un proceso que demanda de mejoras continuas.
- Seleccionar adecuadamente al personal, propicia que las partes involucradas, encuentren coincidencias en sus objetivos sociales, repercutiendo en la calidad en el servicio a los clientes.
- Un modelo que incorpora aspectos de evaluación como: competencias blandas y metodología de educación para adultos, es fundamental para cumplir con la misión.
- La virtud del Modelo de Selección e Incorporación del Talento Humano, contribuye en el aseguramiento y afirmación recíproca por brindar un servicio de alta calidad con el propósito de cumplir la misión.
- La Promotora es el principal canal de comunicación de la organización con las socias, por lo que la gestión del talento humano toma mayor prestancia, dentro de ello, el proceso de selección.

- La experiencia y los estudios realizados acerca de satisfacción de las socias, demuestran que un adecuado proceso de selección repercute positivamente en la satisfacción de nuestras socias.

4. Desafíos por alcanzar

- Gestionar la diversidad generacional, especialmente con el personal de la Generación Y o Millennials y la Generación Z, son muy proclives a la rotación o movilidad laboral, entre otras características que vienen a ser un reto para la organización.
- Reforzar el desarrollo de capacidades dirigido al personal de las regiones a cargo del proceso de selección del talento humano.
- Revisar y actualizar los instrumentos utilizados a fin de asegurar el éxito en el proceso de selección e incorporación de talento humano.
- Fortalecer el proceso de comunicación del Programa, las socias, y su relación entre las dos, a fin de propiciar que la Promotora contribuya en la calidad en la atención y trato a las socias desde el primer contacto para asegurar su permanencia en el programa, su satisfacción y recomendación.
- Reforzar algunos aspectos de la coordinación interna entre áreas de RRHH, operativa y educativa, precisando puntos de contacto y concordancia en los procesos.
- Mantener una tasa de deserción que no ponga en riesgo la operatividad del programa, reduciéndola, tanto de personal nuevo como antiguo.