



MICROFINANCE CENTRE



Consortio de Organizaciones Privadas de
Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa



Un Modelo De Gestión DEL RECURSO HUMANO en las Microfinanzas

ENERO 2014





Créditos

El presente documento ha sido elaborado por Norma Rosas Lizarraga en colaboración con el Equipo de COPEME, conformado por Ever Egusquiza y José Llamas

Agradecimiento

Agradecimiento al Equipo de Microfinance Centre por su apoyo en la elaboración de este documento, en especial a Katarzyna Pawlak por su valiosa retroalimentación. También a Jack Burga de CRS por brindarnos sus aportes y comentarios para mejorar el documento.

Inicio





Un Modelo de Gestión DEL RECURSO HUMANO en las Microfinanzas

ENERO 2014



El presente estudio ha sido elaborado teniendo en mente una audiencia específica: proveedores de servicios de microfinanzas que buscan mejorar su práctica en relación a los Estándares Universales para Gestión de Desempeño Social.

Inicio





Un Modelo de Gestión DEL RECURSO HUMANO en las Microfinanzas

ENERO 2014



El presente trabajo se enmarca en el Proyecto “Fondo de Desempeño Social (SP) para Redes de MFC”, está diseñado para promover los Estándares Universales de la GDS. El Componente de Implementación trabaja con diez redes que cuentan con una vasta experiencia en apoyar y promover la GDS. Las redes llevan a cabo proyectos de 18 meses a fin de cumplir con dos objetivos esenciales: Documentar la experiencia y el aprendizaje sobre soluciones innovadoras que contribuyen a la implementación de las prácticas esenciales de los Estándares Universales y apoyar a las instituciones socias a lograr un cumplimiento pleno o parcial con al menos dos secciones de los Estándares Universales. El Fondo cuenta con el respaldo de la Fundación Ford y es gestionado por Microfinance Centre (MFC), una red y centro de recursos para las microfinanzas que presta servicio en Europa, Asia Central y otras regiones.

Inicio



ADRA PERU

Un Modelo de Gestión DEL RECURSO HUMANO en las Microfinanzas

Resumen Ejecutivo

El presente documento proporciona una descripción práctica del Proceso para el **Reclutamiento y Selección del Personal del Modelo de Gestión del Recursos Humano por Competencias** del Portafolio Microfinanzas (PMF) de ADRA, como contribución al estándar 2d de los Estándares Universales de Desempeño Social (USSPM por sus siglas en inglés), promovidos por el Social Performance Task Force (SPTF).

Dimensión 2: "Asegurar el Compromiso de la Junta Directiva, Gerencia y Empleados con los Objetivos Sociales"

Estándar 2c: "Los empleados son contratados, evaluados y reconocidos en base a criterios de desempeño social y financiero"

El modelo de gestión del recurso humano implementado por ADRA contiene: Reclutamiento y selección del personal postulante, programa de inducción, plan de capacitación, plan de motivación del recurso humano y evaluación del personal. Este documento describe la primera fase, es decir, el proceso para el Reclutamiento y Selección de las personas que postulan a algún cargo o puesto del Portafolio Microfinanzas.

Se tiene en cuenta en el documento no sólo la implementación misma, sino el proceso de preparación para establecer este modelo y su correspondencia con la práctica y el estándar promovido por el SPTF.

Así mismo, se detallan los pasos a seguir para la selección, principalmente para incorporar Asesores de Servicio, ya que es el puesto de mayor rotación, siendo este uno de las razones por la que se trabajó el modelo basado en competencias; y otra, el mejoramiento continuo característico de la institución.

Se plantean también los problemas que aparecieron a lo largo de la preparación y ejecución del proceso y la forma como se lograron solucionar o manejar, descritas tanto en el rubro correspondiente como en las lecciones aprendidas.

Finalmente, se presentan cuatro ejemplos de los diferentes instrumentos que ADRA usa para reclutar y seleccionar su personal, de acuerdo a las competencias trabajadas y a los criterios establecidos en su misión y objetivos sociales.

Con el presente documento se pretende mostrar una parte del modelo de gestión del recurso humano que utiliza ADRA y que puede ser válido para otras organizaciones similares, ayudando a mejorar la gestión del desempeño social en una institución microfinanciera, destacando la vocación de servicio y el enfoque integral hacia la cliente.



Presentación

La Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales – ADRA es una de las principales organizaciones no gubernamentales de ayuda en el mundo, dedicada primordialmente a proyectos de desarrollo sostenible a largo plazo, con presencia en más de 120 países. En el Perú opera desde 1965, promoviendo el desarrollo integral basado en valores cristianos, mostrando su compromiso sin distinción étnica, política o religiosa. Está dedicada a proyectos que benefician a poblaciones en pobreza, extrema pobreza o en alto riesgo social. Trabajan con los cuatro aliados estratégicos del desarrollo: i) Instituciones Públicas, ii) Instituciones Privadas, iii) Cooperación Técnica Internacional, y iv) Sociedad Civil. Sus proyectos están alineados con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Una de sus líneas de acción es el Portafolio Microfinanzas (PMF) que opera a través de la metodología de Bancos Comunes organizados en Asociaciones Comunes. Este modelo de servicio financiero con educación, además de otorgar créditos colectivos, promueve el desarrollo integral del ser humano, así también familiar y comunitario, la independencia económica de las clientas de las Asociaciones Comunes y el hábito del ahorro individual y colectivo. Este Programa de Bancos Comunes, inicia sus operaciones el año 1997 en las ciudades de Lima y Cusco, extendiéndose en el año 2000 a las ciudades de Arequipa y Juliaca y en los años 2001 y 2002 ingresa a tres zonas más, logrando una cobertura geográfica importante a nivel nacional y consolidando una metodología de créditos adecuado para mejorar la calidad de vida de familias de escasos recursos.

ADRA cuenta actualmente con más de 17,000 clientas asociadas en las Asociaciones Comunes; el 12% se encuentran en área rural y el resto en áreas periurbanas y urbanas.

Tabla 1: Desempeño organizacional de ADRA 2010-2013

Área / año	2010	2011	2012	2013
Socias con crédito	16,435	16,688	16,654	17,039
Monto de Cartera crediticia	14,576,722	16,430,531	16,532,710	17,435,603
Cartera de ahorros (monto) ¹	8,651,904	9,673,642	10,509,308	11,517,906
PAR% [30 días]	0.11%	0.04%	0.19%	0.0%
Cobertura en clientas mujeres (%)	99.72%	99.32%	99.29%	99.04%
Cobertura en clientes rurales (%)	9.64%	11.03%	12%	-
Personal (total)	83	85	89	89
Tasa de la rotación del personal (%)	25.0%	21.0%	23.6%	23.9%

Fuente: Boletín de Microfinanzas COPEME

¹ ADRA como ONG no capta ahorros, sin embargo promueve el hábito del ahorro, este fondo se custodia en Cuentas Bancarias donde los titulares de cuenta son clientes de la Asociación Comunal.

El PMF de ADRA Perú incrementó su cartera en más de 2,858,881 mil soles del año 2,010 a diciembre del año 2,013, con ahorros en la cuenta interna de las Asociaciones Comunales de más de 11 millones de soles y una cartera en riesgo de 0.0%, atendiendo a casi 100% de clientes mujeres. ADRA es una organización con una misión social muy clara por sus principios cristianos:

“Contribuir al desarrollo integral de los emprendedores vulnerables y de escasos recursos de las zonas urbano marginales y rurales del país, brindando soluciones microfinancieras y educación, inculcando valores, con acciones responsables.”

Base de Nuestro Trabajo

Busca contribuir en el desarrollo integral del ser humano



“Más allá del crédito y la educación, un servicio integral”.

Teniendo como objetivos sociales, como base de su quehacer institucional:

- El desarrollo integral de sus clientas emprendedoras vulnerables y de escasos recursos de zonas urbano marginales y rurales.
- Brindar productos y servicios financieros y no financieros acordes con las necesidades de sus emprendedoras.
- Trabajar bajo valores cristianos y actuando de forma responsable hacia la emprendedora, sus familias y la comunidad.

El PMF de ADRA maneja con cuidado sus operaciones tanto financieras como sociales, con un enfoque integral, identificando algunos momentos o hitos, plasmados en la siguiente línea de tiempo y que se convirtieron en “formas de trabajo”:



Inicio



ADRA entonces, vio la necesidad de mejorar sus procesos de reclutamiento y selección de personal porque la rotación de personal arrojaba un 29% en el año 2009, derivando también en la importancia de contar con un modelo de gestión del recurso humano que le permitiera optimizar y formalizar sus procesos y procedimientos.

Revisar los estándares del desempeño social, ayudó a ADRA a estructurar procesos, a mejorar procedimientos, a evidenciar sus prácticas y darles un marco teórico; principalmente en la responsabilidad con el trabajador, llegando así a integrar un modelo de gestión del recurso humano por competencias; de modo de ser más eficaces en la gestión institucional. Este modelo, tiene como base el origen social propio de la institución, ya que es una organización sin fines de lucro y mundialmente reconocida por su trabajo a favor de las personas pobres y vulnerables y fue esta misión la que dio inicio al Portafolio Microfinanzas.

Dentro de este modelo se buscó la correspondencia con el Estándar 2c de los Estándares Universales del Social Performance Task Force:

Dimensión 2:

“ASEGURAR EL COMPROMISO DE LA JUNTA DIRECTIVA, GERENCIA Y EMPLEADOS CON LOS OBJETIVOS SOCIALES”

Estándar 2c: “Los empleados son contratados, evaluados y reconocidos en base a criterios de desempeño social y financiero”

Práctica esencial 2c1: Los candidatos a puestos de trabajo son examinados acerca de su compromiso con las metas sociales de la institución, y su capacidad para llevar a cabo responsabilidades laborales relacionadas al desempeño social, cuando sea pertinente.

Es importante mencionar que el proceso de reclutamiento y selección de personal, descrito a continuación, es un proceso estricto, por la que todo postulante debe pasar para acceder a cualquier nivel o puesto en el Portafolio de Microfinanzas de ADRA. La Gerente, el Coordinador de RRHH, el Jefe de Agencia, la Psicóloga, participan como evaluadores en las diferentes fases del proceso, según sea el puesto; estas personas fueron capacitadas y preparadas profesionalmente para hacer entrevistas, aplicar pruebas y evaluar por competencias². Esto es un punto clave que una institución tiene que tomar en cuenta si desea trabajar un proceso similar.

2. Copeme y Proyecto Misión. www.copeme.org.pe



El Modelo de Gestión del Recurso Humano con enfoque de gestión por competencias implementado por el PMF de ADRA, tiene las siguientes fases:

- El proceso para el reclutamiento y selección del personal postulante, bajo el perfil profesional y personal establecido, siendo el objeto del presente documento.
- El programa de inducción
- El plan de capacitación
- El plan de motivación del recurso humano
- La evaluación del personal

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de reclutamiento y selección de personal en el Portafolio Microfinanzas de ADRA – Perú, tiene los siguientes objetivos:

- Contar con un modelo ordenado que permita minimizar riesgos en la selección del personal
- Seleccionar personal con los valores según la filosofía de ADRA, identificando personal con competencias definidas por la institución, precisando en enfoque de vocación de servicios y de cumplimiento de la misión
- Contribuir a disminuir la rotación de personal
- Articular los Estándares Universales de Desempeño Social con los indicadores de desempeño institucional.

Los participantes del proceso de selección se involucran activamente en esta etapa según la posición que se evaluará, liderado por el equipo de Recursos Humanos, el responsable del área y el psicólogo, así también, el Gerente del Portafolio Microfinanzas, los responsables de las áreas técnicas y la persona que en el futuro será el jefe inmediato de la persona evaluada.

Tabla 2: Nivel de esfuerzo para la implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal

Posición	Breve descripción del rol	Tiempo invertido al mes
Gerente del PMF	Aprueba la necesidad de personal, Aprueba la programación de proceso de selección, Participa en comité de evaluación* Eleva la solicitud de personal al comité de contrataciones de ADRA PERU.	15%
Coordinadora de Recursos Humanos	Elabora el procesos de Selección, Participa del Comité de evaluación, Revisa las pruebas de conocimiento, Eleva la solicitud de personal a Gerencia, Entrega de contrato*, Elaboración de Informe del proceso de selección.	30%
Jefe de Agencia	Difunde la convocatoria a realizarse, Filtra los CVs según el perfil, Participa del Comité de Evaluación, Entrega de contrato*	25%
Psicóloga	Elabora la Convocatoria, Logística de actividades, Aplica y evalúa las pruebas Psicológicas, Elabora el informe Psicolaboral.	30%

*Dependiendo del puesto

Inicio



Con el propósito de mejorar el proceso de selección, ADRA revisa el proceso, al menos una vez al año, haciendo ajustes si fuera necesario. La gerencia establece reuniones de retroalimentación, donde, con el equipo se discuten las fortalezas y debilidades en el proceso, no sólo como una forma de comunicación integral sino también como parte de la cultura organizacional.

Es importante mencionar que el PMF antes de implementar el proceso de reclutamiento y selección del personal, hizo una labor exhaustiva con el trabajo de gestión por competencias que comprende “un conjunto de conocimientos y herramientas desarrolladas para apoyar mejoras en la gestión humana o de los recursos humanos”, creando perfiles de puestos respondiendo principalmente a la pregunta: ¿Cuáles son los factores que hace o impiden que las personas tengan un alto desempeño en su institución?.

La implementación del proceso, que duró 4 meses y describe básicamente 4 puestos: Jefe de Agencia, Asesor de Servicios Integrales, Asistente Administrativo y un Auxiliar de Operaciones, cada puesto tiene un diccionario diferente (ver anexo 1). El proceso de elaboración del diccionario de competencias incluyó³:

- Levantamiento de información a través de entrevistas y grupos focales con el personal.
- Capacitación del modelo, conceptos y metodología con la participación de la plana gerencial y personal de agencias.
- Modelación de los puestos a través de entrevistas de eventos conductuales investigando las mejores prácticas en la gestión y desempeño de las funciones y responsabilidades específicas para cada cargo.
- Definición de competencias, describiendo los alcances y niveles mínimos y máximos para cada puesto.
- Trabajo de gabinete para la elaboración del diccionario de competencias.
- Etapa de validación en campo realizado con personal Agencias.
- Evaluación del personal / Selección del personal.

RECLUTAMIENTO DE POSTULANTES

El PMF inicia su proceso de reclutamiento debido a la necesidad de incluir personal nuevo de forma estandarizado, sea por deserción de colaboradores, cambios internos o crecimiento del programa. Esta primera etapa se realiza desde sede central pero con el apoyo de los jefes de las respectivas agencias

a) Difusión de convocatoria:

El proceso para reclutar personal se inicia con la respectiva difusión en la zona, a través de:

3. COPEME y Proyecto Misión: Modelo de Gestión por Competencias para IMFs. copeme.org.pe

- Redes Sociales de ADRA Perú.
- Red Corporativa Adventista, (educativa, empresarial y de salud).
- Medios de comunicación locales (prensa escrita y radio).
- Paneles publicitarios dirigidos al público general.

El tiempo estimado de la difusión del requerimiento es entre 15 - 25 días como máximo. A continuación se presenta un ejemplo de convocatoria utilizada por ADRA:

CONVOCATORIA DE TRABAJO

SE REQUIERE 3 ASESORES DE SERVICIO PARA TRABAJAR EN LA CIUDAD DE LIMA

MISIÓN DEL PUESTO:

Administrar, controlar y realizar el seguimiento de la cartera de crédito asignada a brindar beneficios de capacitación a los clientes en temas diversos.

REQUISITOS:

- Profesional en Contabilidad, Administración, Economía, agronomía, sociología u carreras afines.
- Deseable experiencia en instituciones Financieras.
- Dominio de Microsoft Office.
- Deseable experiencia en ventas.

COMPETENCIAS:

- Orientación al servicio.
- Comunicación efectiva.
- Orientación a resultados.
- tolerancia a la presión.
- Dinamismo y energía.

“Forma parte de nuestro crecimiento y cultura de servicio”

SE OFRECE:

- Ser parte de una de las ONG's más prestigiosas en el Perú y el mundo (con presencia en más de 25 países).
- Ingreso a planilla con todos los beneficios de Ley.
- Remuneración competitiva.
- Capacitaciones para el desarrollo profesional.
- Buen clima laboral.

FASES DE EVALUACIÓN	FECHAS
Fecha límite de recepción de Currículum Vitae	06 de Setiembre
Entrevista grupal	09 de Setiembre
Evaluación psicotécnica	09 de Setiembre

los interesados enviar su Currículum a los siguientes direcciones de correo. Indicar en Asunto: BC-ASSE-08

abeltran@adraperu.org.pe Ana Beltrán
jcabrera@adraperu.org.pe Joana Cabrera

www.adra.org.pe/712-7799

b) Revisión de Curriculum Vitae:

Con el CV se hace un primer filtro, para aceptarlo o descartarlo, indagando principalmente si el postulante está dentro del perfil solicitado y difundido en cada agencia, pasando luego por una evaluación basado en el modelo de competencias para el puesto específico, que además incluye los valores promovidos por la institución: compromiso, identificación y vocación de servicio. Definidos según el diccionario de competencias como:

- Compromiso / Identificación: Capacidad para asumir como propios la misión y los objetivos de la organización. Implica una actitud responsable, decidida y firme por contribuir con ideas y acciones logrando prevenir y superar obstáculos que interfieran en el logro de los objetivos y metas Institucionales
- Vocación de Servicio: Implica el deseo o vocación por ayudar o servir, comprender y satisfacer las necesidades de los demás. Esta competencia refleja una actitud sensible frente a las necesidades o requerimientos de los demás. Implica capacidad de orientar acciones concretas para atender las necesidades del otro.

Una vez realizado el filtro curricular cumpliendo con la formalidad legal y solicitada (tipo de formación educativa, referencias, filtro en central de riesgo), se procede a llamar a las referencias de los postulantes preseleccionados para corroborar algún dato e indagar sobre: las razones por las que se fue de la empresa, si tuvo algún problema con las personas, cómo fue su desempeño en general, qué valores rescataría de la persona, cuál cree que es su mayor fortaleza y su mayor debilidad.



c) Selección de Postulantes

El proceso de selección es realizado en las Agencias, para ello, el equipo de RRHH (conformado por la Coordinadora de Recursos Humanos y la Psicóloga) se trasladan hasta cada localidad e involucrando de esta manera a la Jefe de Agencia.

Se preparó como parte del proceso un modelo de entrevista basado en competencias que evalúa las habilidades y los comportamientos, no solo técnicas, sino también personales (ver anexo 2) algunos ejemplos sobre preguntas basados en comportamientos en la entrevista personal:

Compromiso/Identificación: ¿Cuéntame de algún proyecto en el que hayas participado de manera muy involucrada en el trabajo / estudio, ¿Qué papel cumpliste?.

Orientación al servicio: Cuéntame de alguna ocasión en que hayas tenido que atender una necesidad con un cliente / persona de trabajo.

De estas preguntas, se derivan otras según las respuestas del postulante. Las respuestas a estas preguntas, se evalúan de manera cualitativa percibiendo si las respuestas tienen la solidez de presentar el comportamiento esperado, se corrobora con los resultados de la evaluación psicológica para la toma de decisiones.

Es importante señalar que el personal encargado de la selección, fue capacitado en metodología de entrevista por competencias, desarrollando en ellos las competencias necesarias para esta tarea⁴, como interpretación del lenguaje corporal, tipos de respuestas, etc.

Además de las competencias mencionadas, se incluyen también los valores comunes a todo el personal; traducidos como competencias genéricas: **Vocación de servicio, Trabajo en Equipo, Compromiso, Integridad y Ética, Orientación a Resultados, Proactividad, Comunicación Efectiva, Dominio Técnico Profesional.** Se observan principalmente en las dinámicas grupales y tienen que ver cómo el postulante puede dirigirse a un cliente, teniendo en cuenta que son personas sin mayor educación o analfabetos, que viven en zonas rurales y de pobreza. Se pueden observar también en la prueba de campo, en el tipo de lenguaje que utiliza o el respeto al hablar con los clientes.

El proceso del modelo de selección del personal se divide básicamente en 3 fases:

- Fase I, Evaluación Grupal se evalúa el comportamiento en grupo.
- Fase II, Evaluación Individual (Entrevista basada en Competencias y pruebas psicológica), se evalúa los conocimientos técnicos, experiencia profesional, competencias del puesto y rasgos psicológicos.
- Fase III, Prueba de Campo, donde se evalúan las habilidades in situ.

4. Capacitación realizada por la Consultora PRAXIS: Metodologías de entrevista de selección de personal basada en competencias. www.praxis.com.pe



PERSONAL ADMINISTRATIVO:

Fase I:

- **Evaluación Grupal:** es un espacio en el que a través de dinámicas se evalúan las competencias desde el inicio del proceso de selección, se propicia que el postulante interactúe con los otros postulantes utilizando dinámicas de presentación que permitirá identificar las competencias de la persona, se obvia todo tema laboral, la idea aquí es conocer a los postulantes y su desenvolvimiento en grupo. Se conversa por ejemplo sobre sus datos personales, habilidades, aspectos por mejorar, pasatiempos o hobbies
- **Evaluación Escrita:** examen escrito que evalúa los conocimientos básicos del área a desempeñarse cuyo propósito es evaluar la solvencia en conocimientos profesionales del postulante.

Fase II:

- **Entrevista Personal:** Es guiada por una entrevista semi estructurada que pretende evaluar las competencias que exige el puesto. En esta parte se profundiza sobre la experiencia laboral del postulante, conocimientos requeridos y expectativas del postulante. Es guiada por la responsable de recursos humanos, el jefe inmediato del área o agencia y el psicólogo. Se realiza en base a la encuesta descrita en los anexos y al igual que en lo descrito anteriormente se trata de identificar, verificar no sólo lo que dice el CV, sino también de corroborar las competencias claves para el puesto a través de experiencias vividas, como por ejemplo:

“Cuéntame una situación en la que pusiste a prueba una situación en la que pusiste a prueba tu trato con el clientes o algún problema con él” o “cuéntame una situación en la que pusiste a prueba tus habilidades de liderazgo con el personal a tu cargo y cómo? Además se observa su buen trato, su disponibilidad de adaptación, su motivación al trabajo.

- **Batería de Exámenes Psicológicos:** evaluación que es guiada por la sicóloga que incluye una serie de pruebas psicológicas que permite conocer la personalidad y recursos internos con los que el postulante cuenta para desenvolverse en el caso de ser seleccionado frente a situaciones que le tocaría enfrentar y si tiene las habilidades sociales como para desempeñarse en el puesto. Las pruebas psicológicas⁵ son: Prueba de personalidad, prueba de inteligencia, prueba de comportamiento

ASESORES DE SERVICIO

Fase I:

- **Dinámica grupal de presentación personal:** En esta parte lo que se pretende es conocer dimensión personal del postulante (se obvia todo aspecto laboral), se desarrolla una dinámica guiada por la Responsable de RRHH, que permite evaluar el comportamiento de postulante, su desenvolvimiento, formas de pensar, comunicación, habilidades, aspectos por mejorar y pasatiempos, en esta parte se obvia todo tema laboral.

Se trabaja un Caso grupal, permitiendo evaluar el nivel de relaciones interpersonales que manifiestan el postulante, criterio, liderazgo, iniciativa, trabajo en equipo y resolución de conflictos a través de un caso que se les presenta. Y una Casuística o Dramatización donde, con el apoyo del personal de la Agencia especialmente Asesores de Servicio, se dramatiza un caso que ocurre normalmente en las Asociaciones Comunales, como no querer asumir cargos

Inicio



5. Pruebas psicológicas, son pruebas estandarizadas utilizadas internacionalmente para selección de personal



de la junta directiva del banco comunal, problemas de mora, desorden o algún problema común que se presenta en cada Asociación Comunal, esta dinámica permite al PMF evaluar la capacidad del postulante para liderar un grupo de personas, criterio, comunicación, manejo de grupo, resolución de conflictos, orientación al servicio, creatividad, capacidad de persuasión. El enfoque basado en selección por competencias acompaña esta etapa.

- **Evaluación escrita:** evalúa conocimientos básicos de Microfinanzas y criterio. Luego se le comunica al postulante que de ser seleccionado a la siguiente fase se le llamará especificando la hora y la fecha de la próxima entrevista.

Fase II:

- **Entrevista personal:** Está a cargo del Coordinador de Recursos Humanos, acompañado de la psicóloga y del Jefe de Agencia, esta parte del proceso se realiza en base a una entrevista semiestructurada, que evalúa las competencias que exige el puesto; se profundiza sobre la experiencia laboral del postulante, los conocimientos requeridos, expectativas del postulante, sus experiencias (descrito en los anexos).

Se le hace preguntas que tiene que ver con el criterio y el trato al cliente como por ejemplo: ¿Qué harías si un cliente no te paga? o ¿Cómo enfrentarías una situación donde el cliente te alza la voz? o ¿Qué haces si ves a un compañero de trabajo con una buena cantidad de dinero en la mano?. Se observa su disponibilidad a la adaptación, su motivación al trabajo.

- **Batería de exámenes psicológicos:** Estas pruebas aplicadas al postulante permiten conocer a profundidad la personalidad y recursos internos con los que podría desenvolverse el postulante en caso quede seleccionado. Esta parte será guiada por la psicóloga. Las pruebas psicológicas usadas además de las mencionadas anteriormente son añadiéndole la prueba "inventario para vendedores".

Fase III:

- **Prueba de Campo:** Se adiciona la prueba de campo cuyo propósito es propiciar una experiencia in situ y vivencial del postulante en campo de modo que se evalúe las perspectivas que le ofrece la posición, Y por el lado del PMF, que permita verificar las competencias identificadas y el potencial del postulante para desarrollarse en la institución. Esta fase está acompañada por un Asesor de Servicios y es por espacio de una semana y sin condiciones laborales de por medio.
- Luego de que el postulante es seleccionado y aceptado, se eleva el informe descriptivo (ver

Inicio



anexo 3] de todo el proceso de selección a la gerencia comunicando allí los resultados finales y el postulante del PMF pasa por el proceso de Inducción al puesto, recibiendo una descripción del mismo y un contrato por escrito con la condiciones laborales.

En las Agencias la etapa de inducción está a cargo de la Jefa de Agencia, primero utilizando una presentación institucional elaborado especialmente para el caso (ver anexo 4) y segundo presentándolo a los otros colaboradores.

Para el caso del personal administrativo la inducción dura una semana. Para el caso del asesor de servicios es 3 meses e incluye el trabajo de campo, proporcionándole un tutor (personal con amplia experiencia y con buenos resultados). Se les entrega el código de ética, reglamento interno y funciones.

PROBLEMAS Y SOLUCIONES

En todo proceso se generan problemas y cambios, que en este caso el PMF Microfinanzas de ADRA, los enfrentó de manera integral. A continuación se presentan algunos de ellos:

- La apuesta por crear nuevas áreas como la de recursos humanos y profesionalizar los puestos, trajo como consecuencia algunos cambios que, en un principio trajeron inseguridad en el personal pensando que iban a ser evaluados para prescindir de ellos. Esto fue superado con una comunicación transparente y directa, con un liderazgo perseverante por parte de la gerencia y un equipo técnico atento a responder las inquietudes del personal. Para este fin, se sostuvieron reuniones con los colaboradores, explicándoles las razones por la que se inicio este proceso.
- Una gran dificultad fue la priorización de actividades más urgentes, “el día a día” ha sido determinante para que la Jefe de Agencia adapte nuevos procesos, reorganice la agenda, repercutiendo en el tiempo invertido en la convocatoria, revisión de CVs y entrevistas. Fue fundamental el trabajo en equipo para que los colaboradores puedan cumplir con todas sus funciones.
- Al inicio, el equipo del PMF estimaba salvaguardar cada detalle de cada etapa, sin embargo, luego comprendieron que se trataba de un proceso de mejora progresiva y lo primordial era iniciar.

MEJORANDO LA SOLUCIÓN

A continuación se describen en una tabla los procesos de solución de acuerdo a los estándares universales involucrados en la selección de personal presentado.



Tabla 3: Soluciones relacionadas a los estándares universales

Estándar/Práctica	Solución	Reflexiones
<p>2 d: “Los empleados son contratados, evaluados y reconocidos en base a criterios de desempeño social y financiero”.</p> <p>Práctica 2d1: Los candidatos a puestos de trabajo son examinados acerca de su compromiso con las metas sociales de la institución, y su capacidad para llevar a cabo responsabilidades laborales relacionadas al desempeño social, cuando se aplica.</p> <p>Indicador 1: El proceso de contratación de la institución (p. ej. revisión de CVs, entrevistas a candidatos, verificación de referencias, etc.) asegura la coherencia entre las capacidades del candidato y las requeridas por el puesto y evalúa las habilidades del candidato y su voluntad para alcanzar requisitos de trabajo relacionados con el desempeño social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar perfil de puestos con criterios profesionales y sociales, bajo el Modelo de gestión de competencias: vocación de servicio, habilidades de comunicación asertiva, compromiso, conocimiento del negocio, resolución de conflictos. • Armar el equipo especializado en recursos humanos (Jefe, psicóloga, asistente). • Elaborar un modelo integral de gestión de RRHH. • Contar con dinámicas y entrevistas que puedan cumplir con los criterios para investigar sobre las competencias trabajadas. • Contar con la asesoría del Proyecto Misión y la Red COPEME para el proceso. • El respaldo del Gerente del PMF en el proceso ha sido clave, participando en cada etapa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sería interesante formalizar el Modelo de RRHH elaborando una política que institucionalice las prácticas descritas garantizando de alguna manera que las prácticas queden aunque las personas vayan o estén. • Esta formalización tendría que tener el aval de la Junta Directiva.

LECCIONES APRENDIDAS

El proceso presentado le ha permitido al Portafolio Microfinanzas de ADRA experimentar lecciones que le han servido para una buena práctica en el manejo del Recurso Humano; estas lecciones pueden percibirse también como beneficios para la institución y como ejemplo para otras microfinancieras que deseen implementar un modelo de gestión del recurso humano:

- Empezar por analizar la Misión; para ADRA fue elemental, permitió que todo el personal identificara con claridad los objetivos sociales, lineamientos y políticas para el alcance de la Misión, “contribuir al desarrollo integral de las emprendedoras”. Y una de las principales variables para conseguirlo es tener un personal idóneo y en línea con los valores de la institución.
- Un personal adecuadamente seleccionado y tratado con responsabilidad y transparencia, redundo no sólo en un buen trato al cliente, sino también en un buen clima laboral en la organización.
- Un proceso de reorganización que incluya un modelo de gestión del personal, junto con compromisos internos de mejoramiento continuo, como trabajar los estándares universales de

Inicio



desempeño social o poner en práctica nuevas estrategias y modelos, son fundamentales para enfrentar situaciones de crisis de forma integral.

- Un trabajo en equipo comprometido desde la gerencia con un liderazgo serio e integral, hace que los procesos y procedimientos requeridos para la selección de personal se cumplan, no sólo por ser una directiva sino por estar convencidos que el recurso humano es parte fundamental en una organización que tiene como principal objetivo al cliente de bajos recursos o vulnerable.
- Tener un modelo del recurso humano integrado, que incluya procesos claros de reclutamiento y selección de personal, además de monitorear y evaluar periódicamente este proceso, apoya la gestión integral de la institución.
- ADRA aprendió que la implementación de un modelo de gestión nuevo en la organización es progresivo, y que lo importante es iniciarlo, monitorearlo y evaluarlo sistemáticamente, aunque ello signifique tiempo y esfuerzo.



ADRA

ANEXOS



Anexo 1: Ejemplo de Diccionario por Competencias.

Anexo 2: Ejemplo de Hoja de Entrevista.

Anexo 3: Ejemplo de Informe de Postulante Seleccionado.

Anexo 4: Ejemplo de Presentación Institucional – Inducción.

Inicio



Anexo 1: Diccionario por Competencias

Competencias Específicas Asesor de Servicios

En todo proceso se generan problemas y cambios, que en este caso el PMF Microfinanzas de ADRA, los enfrentó de manera integral. A continuación se presentan algunos de ellos:

- Compromiso / identificación.
- Orientación al servicio.
- Conocimiento del negocio.
- Orientación a resultados.
- Habilidades para la Comunicación.

Diccionario de Competencia: COMPROMISO/IDENTIFICACIÓN

Capacidad para asumir como propios la misión y los objetivos de la organización. Implica una actitud responsable, decidida y firme para contribuir con ideas y acciones reales al logro de las metas institucionales.

- 1 Conoce con claridad los lineamientos y objetivos de la organización, y actúa en base a ellos. Hace lo que se espera de ella.
- 2 Trabaja con entusiasmo y responsabilidad; puede tolerar y adecuarse a las necesidades y características de trabajo aun cuando esto le signifique esfuerzo adicional, Demuestra iniciativa para superar obstáculos e impulsa a sus colegas a persistir en el logro de los objetivos organizacionales.
- 3 Demuestra lealtad defendiendo de manera abierta los intereses de la organización. Apoya y respalda a sus superiores en la toma de decisiones e implementación de propuestas. Colabora con sus colegas en la realización de su trabajo y contribuye desde su experiencia, a su proceso de aprendizaje y logro de objetivos.
- 4 Manifiesta orgullo y satisfacción por pertenecer a la organización ; actúa en línea con los valores y objetivos de la organización, Ha logrado que su trabajo sea una fuente de enriquecimiento personal y profesional.

El nivel 1 implica menor nivel de competencia, en tanto que el nivel 4 el mayor nivel.

Inicio



Anexo2: Hoja de Entrevista

PERFIL DE ENTREVISTA CANDIDATO AL CARGO DE ASESOR DE SERVICIOS

1. DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos:

Condiciones físicas:

Muy Buena
 Buena
 Regular
 Mala
 Sedentaria
 Otros _____

Familia compuesta por:

Esposo/a
 Hijos
 Madre
 Padre
 Sobrinos
 Abuelos
 Otros _____

Hobby o pasa tiempo:

Lectura
 Deportes
 Música
 Internet
 Caminar
 Otros _____

2. PREGUNTAS DE COMPETENCIA

Compromiso: Cuéntame de algún proyecto en el que hayas participado de manera muy involucrada en el trabajo / estudio, ¿Qué papel cumpliste?

Orientación al servicio: Cuéntame de alguna ocasión en que hayas tenido que atender una necesidad con un cliente / persona de trabajo.

Orientación a resultados: Cuéntame de alguna ocasión en la que tuviste que sortear / resolver alguna dificultad para el logro de una meta.

Habilidad para la comunicación/ Resolución de conflictos: Te ha pasado alguna vez que te ha sido difícil hacer prevalecer tu punto de vista / comunicar algo a otra persona? ¿Cómo?

Conocimiento del negocio: ¿Haz tenido alguna experiencia previa en alguna institución microfinanciera? (o experiencia en ventas) Conoce la metodología de Bancos comunales.

Tolerancia bajo presión: ¿Con qué frecuencia te enfadas contigo mismo si cometes un error o las cosas no salen como esperabas?

¿Tu salud se ha visto afectada alguna vez por ello?

¿Qué crees que es lo más beneficioso para reducir el estrés y relajarte después de un día de trabajo especialmente duro?

Inicio



Anexo 3: Informe de Postulante Seleccionado

INFORME DE RESULTADOS

DATOS GENERALES

Nombre y Apellidos
 Edad
 Grado de Instrucción
 Centro de Estudios
 Especialidad
 Cargo al que postula
 Fecha de Evaluación

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN INTEGRAL

Personalidad:

FORTALEZAS

- Se caracteriza por una personalidad con tendencia a la introversión, pese a esto puede mantener buenas relaciones interpersonales en su ambiente social, es empática.
- Emocionalmente es estable, madura se enfrenta a la realidad, es optimista y intenta cumplir con sus objetivos trazados pese a diversas dificultades que se pueden presentar.
- Mantiene sus valores y creencias presentes en las actividades que realiza. Este aspecto es muy importante para ella. Es recatada piensa antes de actuar, no se deja llevar por sus impulsos.

DEBILIDADES

- Suele ser tímida, recatada y desconfiada en algunas circunstancias. Le puede demandar gran cantidad de tiempo al momento de dar solución a un problema.
- Tiene un alto nivel de propensión a la culpabilidad. Frente a situaciones de alta presión, puede tensionarse mucho y no es de expresar sus sentimientos. Puede presentar dependencia grupal.

Inteligencia:

- Se caracteriza por presentar un nivel de inteligencia Normal.
- Se caracteriza por tener un pensamiento Analítico.

Competencias Relacionadas al Puesto y/o Organización:

- Valores bien establecidos.
- Puedo lograr desarrollar un alto compromiso organizacional.
- Las probabilidades para adaptarse al puesto están en un nivel normal.

Motivación para el puesto

- Le interesa trabajar en ADRA pues le interesa servir al prójimo y utilizar sus habilidades para colaborar con la ayuda a los necesitados.

Recomendaciones

- Se le recomienda llevar un taller Habilidades sociales y Asertividad.



Anexo 4: Presentación Institucional – Estructura del Proceso de Inducción

ETAPAS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

1. PRIMERA ETAPA: BIENVENIDA

- Presentación del colaborador a la Organización.
- Recorrido de Oficinas.
- Entrega de materiales de Trabajo.

Responsable: Personal de Recursos Humanos PMF.

2. SEGUNDA ETAPA: INTRODUCCIÓN A ADRA PERU

- A través de una presentación en PPT se presenta al colaborador información General de ADRA PERU para una adecuada adaptación.

Responsable: Personal de Recursos Humanos Institucional.

3. SEGUNDA ETAPA: INTRODUCCIÓN A AL PORTAFOLIO MICROFINANZAS

- A través de una presentación en PPT se presenta al colaborador información General del Portafolio Microfinanzas para una adecuada adaptación.

Responsable: Personal de Recursos Humanos PMF.

4. TERCERA ETAPA: INDUCCIÓN EN CAMPO

- Durante un tiempo estimado mínimo de un mes, se programa las visitas a Campo del nuevo colaborador acompañado de un Asesor de Servicios Tutor.

Responsable: Personal de Recursos PMF, Jefe de Agencia, Asesor de Servicios tutor.

5. CUARTA ETAPA: PROCESO DE ENSEÑANZA

- Esta etapa tiene como finalidad preparar al trabajador en las actividades de tiene que realizar en su puesto de trabajo, siguiendo un plan de enseñanza.

Responsable: Jefe Inmediato

6. QUINTA ETAPA: ESCUELA DE PREPARACIÓN PORTAFOLIO MICROFINANZA

- Mediante un Plan de Capacitación denominado "Escuela de Preparación PMF" que consiste en una capacitación teórica-práctica, se enseña de manera detallada los procesos Claves y de soporte del PMF, tiene una duración de tres meses, este es desarrollado en paralelo a la 4ta y 5ta etapa.

Responsable: Personal de Recursos Humanos PMF y Personal Administrativo (Docentes)





Inicio

