

# DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LOS EMPLEADOS PARA LOGRAR SU MISIÓN SOCIAL

Serie: Aspectos Esenciales sobre la GDS: Estrategias prácticas para enfrentar los desafíos gerenciales de hoy

La Organización Internacional de Trabajo (OIT) y el SPTF financiaron conjuntamente este seminario web, que es uno de los tres seminarios web de la serie Aspectos Esenciales sobre la GDS que se centra en la Dimensión 5 de los Estándares Universales: desarrollo responsable de los recursos humanos. Este seminario web analizó las formas en que los proveedores de servicios financieros (PSF)

pueden estructurar sus recursos humanos para respaldar su misión social. Los oradores compartieron formas de integrar la GDS a lo largo del recorrido de los empleados, desde la contratación hasta la incorporación, el trabajo diario y la evaluación continua.

## Extractos relevantes de los Estándares Universales

### Dimensión 5: Desarrollo responsable de recursos humanos

**Estándar 5C: El sistema de desarrollo de recursos humanos del proveedor respalda la estrategia social del proveedor.**

**5C.1: Durante el proceso de reclutamiento y contratación, el proveedor evalúa el compromiso de cada candidato para lograr los objetivos sociales del proveedor y atender a los clientes objetivo del proveedor.**

- El proveedor evalúa el trabajo y la experiencia personal de cada candidato en relación con los clientes objetivo del proveedor.
- El proveedor evalúa la motivación de cada candidato para lograr los objetivos sociales del proveedor.
- El período de prueba / capacitación para nuevos empleados para los empleados que se enfrentan al cliente incluye una evaluación de la habilidad y el compromiso de un nuevo empleado para servir a los clientes objetivo del proveedor.
- El proveedor capacita a todos los empleados sobre los objetivos sociales del proveedor.
- Todos los empleados están capacitados sobre los objetivos sociales del proveedor y cómo su trabajo contribuye a lograr estos objetivos. Frecuencia mínima: anual.
- El proveedor comunica a los empleados datos sobre el logro de los objetivos sociales por parte del proveedor. Frecuencia mínima: anual.

**5C3: El proveedor evalúa e incentiva a los empleados con base en criterios sociales y financieros.**

- Las evaluaciones e incentivos del desempeño de los empleados incluyen criterios de desempeño social.
- El proveedor revisa los esquemas de incentivos para verificar si hay consecuencias negativas no deseadas, como fraude, maltrato de clientes o alta rotación de empleados.

---

# INTEGRANDO SU MISIÓN SOCIAL EN ...

## ...Reclutamiento

- Busque candidatos con experiencia laboral previa relacionada con sus objetivos sociales. En particular, vea si su trabajo anterior incluye experiencia con los clientes objetivo.
- Considere la experiencia no laboral. ESAF Small Finance Bank (India) considera la educación y la experiencia laboral relevante durante el proceso de contratación, pero otorga el mismo peso al entusiasmo, la experiencia en actividades centradas en el cliente, las iniciativas ambientales, los servicios para personas con discapacidades y la disposición para trabajar en áreas rurales.
- Realizar verificaciones de antecedentes. Asegúrese de que los solicitantes no hayan tenido problemas de protección al cliente, como discriminación o fraude, en trabajos anteriores.
- Enfatizar la misión social durante la entrevista. Por ejemplo, las preguntas de la entrevista de trabajo de ESAF incluyen:
  - ¿Qué hará de manera diferente como empleado de un banco social que en su banco anterior?
  - ¿Cree que un banco con un triple resultado de equilibrar las ganancias, el planeta y las personas puede tener el mismo éxito que un banco centrado únicamente en las ganancias?
  - Dé un ejemplo cuando haya implementado con éxito el enfoque en el cliente.

## ...Inducción

- El trabajo de campo debe ser parte de la incorporación del empleado. Cada empleado de ESAF comienza con una visita de campo de tres días antes de comenzar la capacitación de incorporación. Los aprendices siguen a los oficiales de ventas en el campo para interactuar con los clientes y experimentar los desafíos de campo del día a día. Durante la capacitación, informan sobre las lecciones aprendidas.
- La incorporación debe enfatizar la misión social. Montecredit (Montenegro) tiene un período de prueba de tres meses para las nuevas contrataciones que resalta continuamente la misión social. Asimismo, la formación onboarding de ESAF incluye tres sesiones sobre su misión social: 1. Banca sostenible; 2. La evolución de ESAF de una ONG a un pequeño banco financiero, incluida la visión, misión e importancia de las 3 P (personas, planeta y prosperidad); y 3. Impacto en la comunidad.

### ... La vida diaria de los empleados

- Comparta datos y avance hacia los objetivos sociales con los empleados. Comuníquese continuamente con los empleados sobre el progreso hacia sus objetivos sociales. Por ejemplo, el sitio web de Montecredit comparte datos y capacitaciones relacionados con objetivos sociales. Al Majmoua (Líbano) tiene una plataforma de aprendizaje en línea para empleados que comparte el progreso hacia la misión social, y las sucursales miran rutinariamente su progreso en el panel social de la institución. Los proveedores de servicios financieros también deben asegurarse de vincular el progreso hacia las metas sociales en sus informes anuales.
- Destaque las historias de éxito. Es importante mostrar a las personas, no solo a los números. ESAF tiene historias de éxito de clientes, llamadas "Historias alegres de transformación", que comparte con los empleados por correo electrónico y durante la capacitación.
- Mantenga visible la misión social. La visión y misión de ESAF son visibles físicamente en sus cuadernos y calendario.
- La capacitación sobre la misión social debe ser iterativa, no un solo momento. Al Majmoua (Líbano) organiza cursos de actualización cada año para empleados sobre temas específicos relacionados con la misión social. ESAF ofrece sesiones obligatorias y recurrentes para los empleados sobre banca sostenible y GDS. Durante estas capacitaciones, los empleados pasan tiempo en el campo e informan sobre que aprendieron durante la incorporación.

---

## ...Evaluación e incentivos de empleados

- Incluir indicadores sociales en los criterios de valoración. Por ejemplo, Montecredit incluye el número de clientas, niños a los que se ayudó a través de actividades de préstamos y personas desempleadas que han iniciado sus propios negocios. Al Majmoua incluye el número de clientas, refugiadas y quejas recibidas; La inclusión de prestatarias en la evaluación de los empleados le ayudó a alcanzar su objetivo de tener un 60% de clientas en su cartera.
- Considere el panorama completo al diseñar incentivos. Por ejemplo, un oficial de préstamos puede tener la mayoría de las clientas, pero también puede tener la mayor cantidad de morosidad.
- Brindar incentivos a nivel de sucursal. ESAF realiza auditorías ecológicas en todas las sucursales; cuando las sucursales reciben el estado "oro", todos los empleados de esa sucursal reciben más puntos en el sistema de gestión del desempeño. Cuanto mayor sea la puntuación que tengan, más dinero recibirán durante la tasación.
- Vincular las metas sociales al avance. Para la promoción debe exigirse un compromiso demostrado con los objetivos sociales.
- Considere incentivos no monetarios. Si bien los empleados prefieren los incentivos financieros, Al Majmoua señaló que puede ser gratificante ser el empleado del mes o aparecer en las redes sociales por centrarse en la misión social. De manera similar, el Director Gerente de ESAF destaca cada semana a los empleados que han mostrado las mejores prácticas en centrarse en el cliente.

---

## EJEMPLO DE CAMPO: SIRVIENDO A LOS REFUGIADOS

Cuando comenzó la crisis de refugiados sirios, Al Majmoua decidió ampliar los servicios a los refugiados. Cuando los empleados se sintieron incómodos con la decisión, la gerencia se dio cuenta de que los empleados tenían mucha información errónea y miedo acerca de los refugiados. Para abordar esto, Al Majmoua invirtió en capacitar a los empleados sobre los

refugiados y en cómo servirlos sería una continuación de su misión social, ue es lograr la plena inclusión financiera de todas las personas en el Líbano, independientemente de su nacionalidad. La capacitación generó una alta aceptación por parte de los empleados y los refugiados se convirtieron en una nueva fuente de clientela, alcanzando el 15% de la cartera total.

## CASO DE ESTUDIO: INTEGRAR A LOS EMPLEADOS COMERCIALES EN LA CULTURA Y LOS VALORES DE ESAF

Cuando ESAF se transformó de una ONG a un banco, tuvo que contratar empleados con experiencia comercial que pudieran gestionar los problemas de cumplimiento. Eso significaba que tenía que combinar dos culturas de empleados diferentes: los empleados existentes que tenían experiencia trabajando solo con clientes de microfinanzas y los nuevos empleados con experiencia bancaria que conocían problemas regulatorios y tenían experiencia con negocios minoristas, pero nunca habían trabajado con clientes de microfinanzas.

Para abordar esto, ESAF comenzó capacitando a los nuevos empleados sobre su compromiso con los objetivos sociales. Los empleados no conocían bien la cultura, la ética, los valores o la misión de ESAF. Muchos se habían unido con la expectativa de trabajar para un banco típico y les resultaba difícil comprender el triple resultado. ESAF los capacitó con una combinación de sesiones presenciales y prácticas en el campo. Los nuevos empleados se emparejaron con los oficiales de crédito para experimentar su trabajo diario con los clientes. De vuelta en el aula, los empleados hablaron sobre cómo atender a los clientes de bajos ingresos.

Mientras tanto, los empleados existentes tenían sesiones de capacitación sobre banca y se emparejaron con los nuevos empleados para aprender de ellos sobre cuestiones de cumplimiento y normativas.

Lecciones aprendidas:

- Asegúrese de que los nuevos empleados comprendan y aprecien desde su entrada que están trabajando para una empresa de triple resultado. No importa cuánto entrenamiento hagas, si ellos no tienen esa mentalidad, es difícil lograr que se unan a la misión.
- La orientación y la capacitación deben ser iterativas, no un evento único.
- Retenga a los empleados anteriores, ya que aportan la perspectiva social.