

## Estándar 2C

### Los empleados son contratados, evaluados y reconocidos en base a criterios de desempeño social y financiero.

> **Práctica Esencial 2C.1** Los candidatos a los puestos de trabajo son contratados e examinados acerca de su compromiso con los objetivos sociales del proveedor y de su capacidad para ejercer sus obligaciones profesionales en materia de desempeño social.

**Práctica Esencial 2C.2** El proveedor capacita e evalúa a los empleados sobre sus responsabilidades para el desempeño social y financiero asociadas a su puesto.

**Práctica Esencial 2C.3** Los incentivos de los trabajadores fomentan el progreso hacia los objetivos sociales del proveedor.

**Práctica Esencial 2C.4** El proveedor incentiva al personal a aprobar préstamos de calidad. (Norma de Protección al Cliente 2.5)

**2C.1 CONSIDERAR EL DESEMPEÑO SOCIAL AL CONTRATAR EMPLEADOS**

La función de Recursos Humanos de su institución debe priorizar el reclutamiento de empleados que encajan con la cultura y los valores de la institución.

Es imprescindible contratar a empleados que estén alineados con su misión y estén emocionados por trabajar con sus clientes objetivo. Describa una lista de cualidades personales y experiencia laboral/educativa que sugieran compromiso con sus metas sociales. Por ejemplo, es posible que desee candidatos con un fuerte sentido de responsabilidad para ayudar a las personas marginadas, habilidades para resolver problemas, buenas habilidades de trabajo en equipo e integridad. La experiencia pertinente podría incluir trabajo en comunidades con clientes objetivo similares, responsabilidades de servicio al cliente, viajes a áreas rurales, capacidad de hablar un idioma local y experiencia de trabajo en un equipo.

Si no está seguro de cuáles son los atributos y la experiencia de trabajo que hacen a alguien un buen candidato para su misión social, considere hablar con el personal de campo, en particular, sobre las habilidades y las características personales que hacen a alguien un empleado de alto desempeño. Por ejemplo, VisionFund International (VF) contrata a la gente local, ya que los oficiales de préstamos que provienen de las propias comunidades de los clientes son los más capaces de identificar, reclutar y trabajar con los clientes objetivo de VF. A diferencia de muchos proveedores que ponen mucho énfasis en la educación formal de un solicitante, VF ha encontrado que la educación superior no está entre los principales atributos que hacen a un buen oficial de préstamos. En cambio, valoran las siguientes características: los conocimientos de aritmética y la alfabetización suficientes para completar la evaluación del préstamo y los formularios de solicitud; conocimiento y lenguaje del área local; dedicación, tenacidad y compromiso con las microfinanzas; habilidades interpersonales y de ventas; voluntad y capacidad para trabajar en el campo; y compromiso con los valores de VF. (Véase el [Ejemplo de Campo 51](#), Estándar 5b).

**TABLA 15. EXAMPLES OF EMPLOYEE POSITIONS AND RELATED SPM DUTIES**

PUESTO	DEBERES DE LA GDS
Oficial de crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutar a clientes que encajen con los criterios objetivo de la institución.</li> <li>• Realizar una evaluación crediticia para todos los préstamos.</li> <li>• Entender y ayudar a resolver los problemas de pago de los buenos clientes que tienen la voluntad pero no la capacidad de pagar un préstamo.</li> <li>• Recopilar información sobre las condiciones de vida de los clientes.</li> <li>• Responder a las quejas de los clientes.</li> </ul>
Auditor interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar la calidad de los datos de desempeño social recogidos por los oficiales de crédito.</li> <li>• Investigar las posibles violaciones del Código de conducta de la institución por parte de los empleados.</li> <li>• Comprobar la resolución exitosa de las quejas de los clientes.</li> </ul>
Gerente de Tecnología de la información (TI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Make upgrades to the MIS to allow storage of social performance data</li> <li>• Produce reports that combine social and financial performance data</li> <li>• Provide a technology platform for the institution to receive client complaints</li> </ul>
Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer actualizaciones en el Sistema de información gerencial (SIG) para permitir el almacenamiento de datos de desempeño social.</li> <li>• Producir informes que combinen los datos de desempeño social y financiero.</li> <li>• Brindar una plataforma tecnológica para que la institución reciba las quejas de los clientes.</li> <li>• Supervisar el cumplimiento del Código de Conducta institucional.</li> <li>• Alinear políticas y procesos de recursos humanos (tales como reclutamiento, evaluación de desempeño, promociones, etc.) con las prácticas de GDS.</li> </ul>

Identifique las responsabilidades relacionadas con el desempeño social para cada puesto y, cuando contrate nuevos empleados, evalúe la capacidad de los candidatos de llevar a cabo esas responsabilidades. La [Tabla 15](#) ofrece ejemplos de puestos de empleados y sus labores relacionadas a la GDS. Cree una lista similar de su institución, diseñada según sus objetivos sociales específicos.

Finalmente, además de requerir que los empleados firmen el Código de ética de la institución, considere desarrollar un “contrato de compromiso” que declare que un candidato a un puesto hará su mayor esfuerzo por cumplir con los objetivos sociales de la institución.



- El [Módulo de Reclutamiento y Selección](#) de la Fundación Grameen discute la importancia de reclutar y seleccionar empleados que encajan con la misión y los objetivos estratégicos del PSF. Incluye muchas herramientas prácticas, incluidas guías de entrevistas y ejemplos de descripciones de trabajo.
- [ADRA Perú: Reclutamiento y selección de personal orientados a la misión](#) es un estudio de caso que describe cómo el proceso de reclutamiento del PSF está diseñado para identificar el personal que comparte la filosofía de ADRA y se dedica a su misión social y a cómo disminuir la rotación del personal.

## 2C.2 CAPACITAR A LOS EMPLEADOS EN DESEMPEÑO SOCIAL Y EVALUARLOS AL RESPECTO

Con sus métodos existentes de evaluación del empleado, introduzca una evaluación de las responsabilidades de desempeño social de los empleados. Elija criterios que correspondan directamente con los objetivos sociales de la institución. La [Tabla 16](#) resalta ejemplos de objetivos sociales para un oficial de crédito y sus criterios de evaluación relacionados. Cada empleado de su institución debe tener una lista de ese tipo de sus responsabilidades, y las revisiones regulares del desempeño deben examinar el éxito del empleado en el cumplimiento de estas responsabilidades.

Tenga en cuenta que los empleados que están acostumbrados a ser evaluados solamente por sus responsabilidades de desempeño financiero pueden resistirse a esta nueva forma de evaluación. Antes de agregar criterios de desempeño social a sus evaluaciones del empleado, asegúrese de que los empleados hayan sido formados primero sobre la estrategia social de la institución<sup>54</sup> y sus responsabilidades de desempeño social.

TABLA 16. EJEMPLO DE RESPONSABILIDADES DEL EMPLEADO

RESPONSABILIDADES DEL OFICIAL DE CRÉDITO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Reclutar a clientes quienes cumplen con los criterios meta de la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de clientes objetivo (p. ej., jóvenes; mujeres) en la cartera del oficial de crédito</li> </ul>
Recolectar datos sociales de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de encuestas al cliente realizadas</li> <li>• Exactitud de la recopilación de datos de los clientes</li> </ul>
Responder a las quejas de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de quejas de los clientes recibidas</li> <li>• Número de quejas de los clientes resueltas</li> </ul>
Mantener una calidad alta del portafolio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartera en riesgo (CER) &gt; 30</li> <li>• Retención de clientes, por ciclo de préstamo</li> </ul>
Tratar con respeto a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de préstamos renovados</li> <li>• Quejas de los clientes registradas contra el empleado</li> <li>• Satisfacción de los clientes con el empleado</li> </ul>

<sup>54</sup> La guía para el [estándar 1a](#) explica la estrategia social de la institución.

### EJEMPLO DE CAMPO 24. FINCA MICROFINANCE BANK LTD. EVALÚA LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LOS EMPLEADOS

En 2010, FINCA MFB (Pakistán) lanzó un “Programa de atención al cliente” integral que busca entender la experiencia del cliente, diseñar productos y servicios según las necesidades reales de los clientes, y brindar un excelente servicio al cliente. Como parte de este programa, los empleados son evaluados según cuán bien implementan los Estándares de Atención al Cliente del PSF.

Para desarrollar los Estándares de Atención al Cliente, primero el PSF evaluó el nivel actual de atención al cliente para cada sucursal, examinando el trato del personal hacia los clientes, el ambiente de la sucursal y cómo se transmitía la información de los productos a los clientes. FINCA MFB analizó qué prácticas involucraban altos estándares de atención al cliente, así como aquellas que restaban valor a la experiencia del cliente o violaban los derechos de los clientes. Además de esta evaluación del comportamiento del personal de la sucursal, el departamento de Investigación de la institución encuestó a una muestra de clientes, haciendo preguntas sobre su experiencia y satisfacción con el trato del personal y con los productos y servicios.

Según la información anterior, FINCA MFB luego desarrolló los Estándares de Atención al Cliente, que rigen el comportamiento de cada empleado del banco. Para garantizar que los empleados consideren con seriedad los estándares y los apliquen a su trabajo diario, el banco evalúa a cada empleado de nivel de campo con una herramienta de Evaluación de la calidad del servicio. La herramienta examina el trato del personal hacia los clientes, cómo se transmite la información de los productos a los clientes y la apariencia y el comportamiento del personal. Como parte de la evaluación, personal especializado llamado “Evaluadores de la calidad del servicio” se comunica con los clientes para obtener retroalimentación sobre cada uno de los elementos anteriores. Luego, esta retroalimentación directa de los clientes se integra a la Evaluación de la calidad del servicio.

Cada trimestre, el departamento de Atención al Cliente del banco comunica los resultados de las Evaluaciones de la Calidad del servicio al gerente de sucursal y el gerente de operaciones relevante. Si los resultados revelan violaciones de los Estándares de Atención al Cliente, estos gerentes toman medidas correctivas. Además, los resultados de las evaluaciones se registran como parte de los Indicadores clave de desempeño del personal de la sucursal. Finalmente, se esquematizan los resultados de la Evaluación de la Calidad del servicio por sucursal y región, con lo que se permite a la gerencia de la sucursal entender cómo su propia atención al cliente se compara con la de otras sucursales/regiones.



La [Guía Práctica de GDS](#) (Capítulo 7) trata sobre cómo los recursos humanos apoyan la GDS equilibrada, lo que incluye la contratación de las personas adecuadas y la capacitación al personal en la misión de la institución. También disponible en [español](#) y [francés](#).

### 2C.3 Y 2C.4 INCENTIVAR OBJETIVOS SOCIALES, INCLUIDOS LOS PRÉSTAMOS DE CALIDAD

#### *Pagar un salario digno*

La compensación justa es la base de cualquier estructura de incentivos equilibrada. El personal debe recibir un salario digno como salario base. Incentivos como el pago de bonificación nunca deben reemplazar un salario digno para el personal, ya que la subcompensación combinada con un alto pago de bonificaciones puede incentivar involuntariamente el fraude/robo, el maltrato del cliente (por ejemplo, sobornar o sobrecargar clientes), la venta excesiva de productos para alcanzar metas de rendimiento y otros comportamientos que son perjudiciales para los clientes.

Primero, examine los salarios de su institución para determinar si paga un salario digno. Un salario digno es suficiente para proporcionar condiciones de vida mínimamente satisfactorias para el empleado en el lugar donde vive. Esto significa que basándose en su pago básico (excluido el pago de bonificación), un empleado puede permitirse una vivienda segura, y suficiente comida, ropa y transporte necesarios para desempeñar su trabajo y deberes personales. Su institución puede determinar el salario digno mediante los convenios colectivos pertinentes como un buen indicador. En caso de duda, realice un estudio simple sobre el costo de vida a través de una entrevista a los empleados. Recuerde que el salario vital no es una cantidad estática, particularmente en países con alta inflación. Cada año, examine si los salarios siguen siendo responsables, dados los cambios en el costo de vida.

#### *Incentivar el rendimiento equilibrado*

Los indicadores utilizados para medir y recompensar el desempeño de los empleados comunican un mensaje importante tanto al personal como a los clientes sobre los valores de su institución. Si su organización afirma tener metas sociales pero incentiva exclusivamente el desempeño financiero, los empleados no tienen otra opción que dejar de lado el desempeño social. Por ejemplo, es seguro suponer que una política de incentivos de “tolerancia cero para los atrasos” llevará a algunos oficiales de préstamos a usar prácticas inaceptables de cobranza. Y no se puede esperar que un gerente pasará tiempo capacitando al personal y cultivando nuevos líderes si esto no es parte de sus indicadores de desempeño profesional.

Para diseñar e implementar un sistema de gestión del desempeño de los empleados que incluya metas sociales y financieras, primero considere: ¿cuáles son los comportamientos y logros que queremos promover? Por ejemplo, ¿simplemente desea que los agentes de campo recuperen el máximo número de préstamos vencidos, o el tratamiento respetuoso de los clientes morosos también es una meta? ¿Quiere que los empleados vendan tantas políticas de microseguros como puedan, o también que se preocupen de que una póliza de seguro sea la adecuada para el cliente que la compra? ¿Es suficientemente bueno para un agente de campo simplemente llenar el perfil de datos sociales de un cliente, o es importante que la información también sea precisa? Piense cuidadosamente acerca de sus metas sociales (como el trato respetuoso de los clientes, la correcta asignación del producto y la recolección precisa de datos) para que tenga claro cuáles son los comportamientos que su sistema de incentivos debe fomentar.

#### **Un buen sistema de incentivos:**

- **Equilibrará los objetivos sociales y financieros.** Integrar las variables “sociales” en su sistema de incentivos sin exceder las cinco variables recomendadas que mantienen el sistema manejable y sin complicaciones. Consulte el [Cuadro 8](#) para ejemplos de variables sociales. **Las ponderaciones**<sup>55</sup> asignadas a las variables sociales y de productividad deben ser equilibradas para asegurar que se da la misma importancia al desempeño social y al financiero. En algunos casos, la importancia de un objetivo social puede resaltarse colocándolo como una *condición*<sup>56</sup> ((y no como una variable) en el sistema de incentivos. Por ejemplo, las recompensas de un oficial de préstamo pueden estar condicionadas a tener un cierto porcentaje de clientes objetivo (por ejemplo, mujeres, agricultores rurales) en su cantidad de casos. Asimismo, enfatizar el tratamiento deseado al cliente al excluir a los empleados que están siendo sancionados por maltratar a los clientes.
- **Incentivará el buen trato de los clientes.** Es importante que la proporción variable del salario de un oficial de campo sea razonable (nunca más del 50 por ciento, aunque de 20 a 30 por ciento a menudo es un mejor límite para prevenir prácticas deficientes tales como ventas agresivas o tácticas de recuperación). Establezca

<sup>55</sup> Generalmente, una sola variable debe llevar una ponderación entre 10 y 35%. Las ponderaciones inferiores al 10% no son motivacionales, y aquellas por encima del 35% crean comportamientos desequilibrados (es decir, negligencia para otras variables).

<sup>56</sup> Las condiciones son ciertos niveles mínimos de desempeño que el personal debe cumplir para ser elegible para sus recompensas.

límites para el número de casos de los funcionarios de campo, de modo que los clientes no sufran porque el personal tiene un número excesivo de casos (véase el Cuadro 9). También considere establecer un tope en los incentivos de desembolso/ventas para reducir la incidencia de prácticas de ventas excesivamente agresivas. Por ejemplo, un PSF decidió que cualquier cantidad desembolsada por encima del 120% del objetivo de desembolso no se contabiliza en el cálculo de incentivos.

- **Será simple y directo.** Los cálculos de incentivos deben ser simples y transparentes para cada grupo de empleados; una buena regla es que cualquier empleado debe ser capaz de calcular sus propios incentivos. Las **variables** (los indicadores clave que se combinan para evaluar el desempeño de un empleado frente a metas predefinidas) no deben exceder de cinco para cada grupo de empleados. Debe realizar un seguimiento de variables y métricas en su SIG u otro sistema confiable que sea percibido como transparente y justo por los empleados.
- **Establecerá metas alcanzables.** Apunte a fijar condiciones que permitan por lo menos al 70 por ciento de empleados calificar para las recompensas. Especialmente al introducir nuevas variables o ponderaciones en su sistema de incentivos, apunte a que más empleados logren la recompensa, en lugar de menos. Con el tiempo, será capaz de evaluar si ha establecido metas alcanzables y puede ajustar la estructura de incentivos en consecuencia.
- **Promoverá la igualdad entre los empleados.** Mientras que algunos proveedores eligen solamente aplicar incentivos a ciertos puestos, la experiencia demuestra que un sistema integral de incentivos que cubre la mayoría de puestos de trabajo en la institución (o al menos los puestos de campo) crea un mayor sentido de igualdad entre los empleados. Además, aunque el personal de nivel intermedio y superior puede tener diferentes indicadores de desempeño profesional basados en sus responsabilidades, los indicadores deben estar alineados con los mismos objetivos finales. Por ejemplo, un gerente de sucursal podría ser incentivado por un objetivo de deserción de clientes, mientras que un representante de servicio al cliente en esa sucursal trabajaría para resolver un número objetivo de consultas de clientes y ambos estarían trabajando hacia el mismo objetivo de retención de clientes.

## CUADRO 8. EJEMPLO DE VARIABLES SOCIALES PARA INCENTIVAR EMPLEADOS

La mayoría de las variables no son puramente “sociales” o “financieras” en naturaleza. En otras palabras, la mayoría de las variables indican algo sobre el tratamiento del cliente y el desempeño financiero al mismo tiempo. Todas las variables de la lista a continuación contienen un elemento social, ya que incentivan al empleado a dedicar atención al progreso del cliente y ver a los clientes como una inversión a largo plazo.

- Cartera en riesgo
- Captación de productos (nuevas cuentas creadas, políticas vendidas, etc.)
- Latencia del producto (el producto no se usa pero tampoco se cierra la cuenta del producto)
- Tasa de renovación del préstamo/tasa de renovación de la póliza de seguro/tasa de renovación del otro producto
- Tasa de salida/retención de clientes
- Montos de préstamos desembolsados cumplen con las políticas de crédito sobre los niveles de deuda de los clientes
- Clientes del grupo objetivo
- Cantidad/calidad de la formación de nuevos clientes
- Satisfacción/quejas hacia el empleado (basado en los comentarios de clientes)
- Movimiento del cliente (“graduación”) de un nivel de producto al siguiente
- Frecuencia de ahorro (frecuencia de los depósitos de ahorro)
- Cantidad/calidad de servicios no financieros entregados (por ejemplo, educación/capacitación del cliente)
- Promedio de tiempo para resolución de reclamos de seguros

### CUADRO 9. FIJAR LÍMITES DE ACUMULACIÓN DE CASOS

Las metas con una acumulación de casos demasiado alta degradarán la calidad del servicio y, entre otros problemas, generarán el desgaste del personal. Los niveles de productividad a continuación se sugieren como una guía general. Debe establecer puntos de referencia específicos para su contexto y probarlos con el personal.

\* Préstamos individuales (préstamos por oficial de préstamo):

- Zona Verde (bajo riesgo para los clientes): por debajo de 200
- Zona Amarilla (riesgo moderado para los clientes): 200-300
- Zona Roja (alto riesgo para los clientes): > 300

\* Préstamos de grupo solidario:

- Zona Verde: por debajo de 350
- Zona Amarilla: 350-500
- Zona Roja: > 500

Una vez que haya creado su sistema de incentivos, invertir tiempo en la comunicación a los empleados de la lógica detrás del sistema y cómo funciona. Prepare una capacitación a nivel de toda la organización antes de implementar un nuevo sistema, o si cree que los empleados no entienden completamente el actual. Complemente el entrenamiento con guías de empleados cortas y sencillas que explican las políticas y proporcionan cálculos de muestra. Por último, cada año, su institución debe revisar el sistema de incentivos. Esta tarea debe recaer en la alta dirección y en la Auditoría Interna/Gestión de Riesgos. Este personal debe examinar un nuevo sistema después de tres a seis meses y después cada año después. La función de la Auditoría Interna es monitorear los factores presentados en la [Tabla 17](#) e informar a la gerencia. La alta dirección debe usar esta información, además de información de mercado, para hacer las preguntas esenciales que se presentan en la [Tabla 18](#). El objetivo final es asegurar que el sistema de incentivos no genere consecuencias negativas no deseadas para los clientes.

### CUADRO 10. EJEMPLO DE ESTRUCTURA DE INCENTIVO QUE EQUILIBRA EL CRECIMIENTO/EL TAMAÑO Y LA CALIDAD DE LA CARTERA

La siguiente tabla muestra un ejemplo sencillo de un sistema de incentivos que equilibra los objetivos sociales y financieros. Se basa en los indicadores utilizados por un proveedor de microfinanzas de tamaño medio en Perú

Variable	Indicador	Ponderación
Productividad del oficial de préstamos	Cantidad de nuevos grupos formados durante el período	25%
	Tamaño de la cartera activa de préstamos	25%
Calidad de la cartera / Cartera en riesgo	CER 30%	25%
Llegar a clientes objetivo	Tamaño promedio de préstamo en cartera	15%
Educación del cliente	% de sesiones educativas facilitadas (calculadas como “sesiones educativas facilitadas/sesiones educativas objetivo”)	10%



- [Cómo equilibrar los incentivos para personal de primera línea](#) de Smart Campaign discute ideas prácticas y estudios de caso para equilibrar los objetivos financieros y de protección del cliente.
- La [Caja de herramientas de herramientas totales](#) de la Fundación Grameen describe cómo desarrollar un sistema de recompensas para motivar a los empleados a alcanzar las metas sociales y financieras del PSF, e incluye herramientas prácticas tales como planes de incentivos y directrices para el aumento del mérito.
- La [Nota de Orientación sobre Incentivos al Personal](#) de Imp-Act enmarca las preguntas clave a considerar al revisar un sistema de incentivos al personal e identifica algunas prácticas emergentes para equilibrar los incentivos al personal. También disponible en [español](#) y [francés](#).
- [Un estudio de caso sobre FinDev Azerbaiyán](#) ofrece una visión práctica del proceso de elaboración e implementación de un sistema de evaluación del desempeño del personal y un esquema de compensación salarial.
- [Repensar los incentivos para el personal: una experiencia de la India](#) demuestra que los incentivos no monetarios (como la capacitación del personal) tienen mayores efectos positivos en el comportamiento del personal, mientras que los incentivos monetarios no tienen tanto impacto.

**TABLA 17. FACTORES PARA LA AUDITORIA INTERNA PARA EXAMINAR AL REVISAR SU SISTEMA DE INCENTIVO DEL PERSONAL**

FACTOR	FUENTES
Tratamiento de los clientes por parte del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datos de quejas de clientes del sistema<sup>57</sup> de reclamaciones y encuestas<sup>58</sup> de salida de clientes</li> <li>Informes disciplinarios del personal</li> <li>Comentarios de los clientes sobre el comportamiento del personal, incluido lo siguiente:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Respeto hacia los clientes</li> <li>Capacidad/voluntad de explicar productos y responder preguntas</li> <li>Delincuencia/procedimientos de manejo de recuperación</li> <li>Capacidad/voluntad para resolver problemas del cliente</li> <li>Tratamiento durante las ventas (por ejemplo, presión a clientes)</li> <li>Calidad de la formación ofrecida a los clientes</li> </ul> </li> <li>Comentarios de los compañeros sobre el comportamiento del personal, incluido lo siguiente:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Conducta hacia los clientes (ver arriba)</li> <li>Adhesión a las normas del personal y al Código de Conducta, incluidos los casos de violaciones</li> </ul> </li> </ul>
Capacitación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de los temas cubiertos en el entrenamiento reciente/ rutinario (por ejemplo, orientación)</li> <li>Verificaciones de los conocimientos del personal sobre el Código de Conducta, los derechos de los clientes, las sanciones por maltrato a los clientes</li> </ul>
Cartera/ ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Patrones de crecimiento (ubicaciones, cambios en las tendencias, casos inusuales, comparación con las metas)</li> <li>Verificaciones puntuales de carteras de personal seleccionadas al azar (selección apropiada, decisiones apropiadas sobre préstamos, verificaciones de clientes fantasmas)</li> </ul>

**TABLA 18. PREGUNTAS ESENCIALES PARA RESPONDER AL REVISAR SU SISTEMA DE INCENTIVO DEL PERSONAL**

PREGUNTA	INFORMACIÓN A CONSULTAR
¿Los incentivos contribuyen a que el personal maltrate a los clientes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metas de crecimiento y su desempeño real</li> <li>Metas de CER y su desempeño real</li> <li>Metas de retención y su desempeño real</li> <li>Información de la Auditoría Interna sobre el tratamiento del personal de los clientes (ver Tabla 17)</li> </ul>
¿Los incentivos contribuyen a que el personal venda mal o sobrevenda los productos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metas de crecimiento y su desempeño real</li> <li>Datos sobre préstamos múltiples y sobreendeudamiento de clientes<sup>59</sup></li> <li>Información de la Auditoría Interna sobre el tratamiento del personal de los clientes (ver Tabla 17)</li> </ul>
¿Impactan los incentivos en la calidad del servicio?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carga de trabajo del personal o casos (por ejemplo, clientes por oficial de préstamos)</li> <li>Metas de ventas (por ejemplo, número de pólizas de seguro vendidas en un período)</li> <li>Comentarios / quejas del cliente sobre el servicio al cliente</li> <li>Preguntas del cliente sobre productos/malentendidos sobre los productos (reflejo de una posible mala calidad de comprensión/explicación por parte del personal)</li> </ul>
¿Son apropiados los incentivos para las condiciones de mercado reales?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metas de crecimiento y desempeño real</li> <li>Metas de CER y desempeño real</li> <li>Condiciones del mercado, lo que incluye lo siguiente:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento y saturación, por ubicación</li> <li>Factores que afectan la capacidad del cliente para pagar (por ejemplo, crisis política)</li> </ul> </li> </ul>

<sup>57</sup> La orientación sobre los mecanismos de quejas se encuentra en el [Estándar 4e](#).

<sup>58</sup> En la [Práctica Esencial 3a.2](#) se ofrece orientación sobre las encuestas de salida de clientes.

<sup>59</sup> En el [Estándar 4a](#) se encuentra orientación para entender el endeudamiento múltiple y el sobreendeudamiento de los clientes.



## EJEMPLO DE CAMPO 25. UJJIVAN INCENTIVA EL SERVICIO AL CLIENTE

Debido a las limitaciones financieras relacionadas con la crisis de microfinanzas de la India, Ujjivan Financial Services Ltd. se vio obligado a reducir el pago de incentivos para el personal con el fin de evitar despidos de personal. Sin embargo, el PSF todavía utiliza premios para motivar al personal de relaciones con los clientes (CSR), el término que Ujjivan usa para los oficiales de préstamos. El sistema de incentivos se basa en un equilibrio de indicadores de calidad y cantidad de la cartera, y requiere que los gerentes evalúen cuidadosamente el desempeño del personal de la sucursal. Las CRS se califican usando una escala de 0 (rendimiento pobre) a 5 (excelente desempeño) en cinco parámetros de evaluación:

1. Número de prestatarios
2. % de clientes inactivos > 60 días
3. Saldo pendiente de la cartera
4. Tasa de reembolso del cliente
5. “Conexión del cliente”

El parámetro de “Conexión al cliente” de Ujjivan es una evaluación de lo bien que el CSR cumple las siguientes funciones:

- Desarrollar relaciones positivas con los clientes y ofrecer un excelente servicio al cliente;
- Organizar y dirigir los programas de desarrollo social de la sucursal (incluidos programas de extensión de salud, actividades educativas y otros programas sociales);
- Identificar a los clientes que necesitan servicios de soporte adicionales del PSF; y
- Participar en reuniones para líderes de clientes.

El requisito de conexión del cliente es el único indicador subjetivo en el sistema de incentivos, y como tal, requiere tiempo y esfuerzo por parte de la administración de la sucursal. Sin embargo, también es un indicador que fomenta relaciones sólidas con los clientes, y tiene un efecto positivo en la cultura de las sucursales.

Lea más sobre este estudio de caso [aquí](#).

EJEMPLO DE CAMPO 26. **ESAF RECOMPENSA AL PERSONAL POR LOGRAR METAS DE GDS**

ESAF Small Finance Bank (India) estableció metas de desempeño social para el personal de la sucursal. Estas metas se analizan trimestralmente e informan al jefe del Departamento de Operaciones así como a la junta. La ESAF está revisando su sistema de incentivos en torno a estas metas. Cada sucursal recibirá una puntuación global y la mejor sucursal será recompensada.

**1. Social targets**

<b>Llegar a los pobres</b>	El 80% de los nuevos clientes son “pobres”, que viven con INR 8,000 (USD 125) por mes
<b>Llegar a las mujeres</b>	Al menos el 10% de los clientes deberían ser hogares encabezados por mujeres
<b>Llegar a las personas rurales</b>	La cartera es 70% rural
<b>Llegar a las personas con discapacidades</b>	Al menos el 1% de los clientes deben ser personas con discapacidades
<b>Aumentar el agua limpia</b>	Todos los clientes de préstamos de 4.º ciclo deben tener por lo menos un método de purificación de agua
<b>Aumentar los baños</b>	Todos los clientes de préstamos de 4.º ciclo deben tener acceso a un aseo (suyo, un inodoro público cercano u otra instalación sanitaria)
<b>Mejorar las viviendas</b>	El número de clientes de préstamos del 4.º ciclo con casas de cemento (PUCCA) debería ser, en promedio, un 25% mayor que el número de casas de cemento entre los nuevos clientes.
<b>Reducir la pobreza económica</b>	El nivel de pobreza de los clientes de préstamos del 4.º ciclo debe ser, en promedio, un 25% inferior al nivel de pobreza de esos mismos clientes al momento de la entrada, medido por el <a href="#">Poverty Probability Index (PPI®)</a>
<b>Aumentar el seguro de salud</b>	Al menos el 25% de los clientes de préstamos del 4.º ciclo deben tener cobertura de seguro médico (ya sea a través del Gobierno o un proveedor privado)

**2. “Auditoría de GDS” de cada sucursal de la región (parámetros listados a continuación)**

- Perfiles sociales del cliente (por ejemplo, datos sobre la pobreza) completos
- Encuestas de salidas de clientes de salida completas
- Casilla de denuncias/sugerencias visible y mantenida
- Recibos de clientes (para los pagos realizados) firmados por los clientes
- Se muestran los siguientes: tipos de interés, información sobre las quejas, información de contacto del gerente
- Libretas de clientes completas
- Sucursal ordenada y limpia

**3. Resultados de la encuesta de satisfacción del cliente**

**4. Comportamiento del personal:** los casos de violaciones del Código de Ética por parte del personal reducirán el puntaje general de la sucursal.

**5. Historias de transformación de clientes:** Cada sucursal debe reportar al departamento de GDS una historia de transformación de cliente por mes. El cliente debe estar en su cuarto ciclo de préstamo o mayor. La historia debe describir los siguientes elementos:

- La familia del cliente (cónyuge, padres, hijos) y sus ocupaciones
- La casa del cliente (número de habitaciones, pisos, paredes) y cualquier cambio en la casa durante el período de servicio del cliente con ESAF
- La actividad generadora de ingresos del cliente, los ingresos mensuales y la capacidad de emplear a otros
- Cualquier inversión (oro, tierra, bienes, electrodomésticos, animales, etc.) durante el período de servicio del cliente con ESAF
- Algunas decisiones importantes de la familia y del negocio que el cliente hizo en el último año
- Los planes del cliente para el futuro (negocio, familia, inversiones, etc.)
- Los sentimientos del cliente sobre si es una persona respetada en su hogar y comunidad.

**6. Datos de terminación de los servicios no financieros:** datos sobre los clientes que participan en el Programa de Capacitación y Educación del Cliente de ESAF que enseña conocimientos financieros, sobre la salud y de liderazgo y habilidades empresariales.