

Estándar 4C

Trato Justo y Respetuoso de los Clientes

Los proveedores de servicios financieros y sus agentes tratarán a sus clientes de manera justa y respetuosa.

No mostrarán discriminación. Los proveedores garantizarán medidas de seguridad adecuadas para detectar y corregir actos de corrupción así como tratamientos agresivos o abusivos de sus empleados y agentes, en particular durante los procesos de ventas de préstamos y cobro de deudas.

- > **Práctica Esencial 4C.1** El proveedor promueve y refuerza el trato justo y respetuoso de los clientes en línea con un código de conducta institucional. (Norma de Protección del Cliente 5.1)
- > **Práctica Esencial 4C.2** El proveedor tiene políticas y procesos documentados para evitar la discriminación contra las categorías protegidas en la selección de clientes y al establecer sus términos y condiciones. (Norma de Protección del Cliente 5.2)
- > **Práctica Esencial 4C.3** El personal del proveedor y sus agentes de cobranzas cobran los préstamos de manera apropiada. (Norma de Protección del Cliente 5.3)
- > **Práctica Esencial 4C.4** El proveedor tiene sistemas efectivos para prevenir y detectar el fraude. (Norma de Protección del Cliente 5.4)
- > **Práctica Esencial 4C.5** La gerencia y supervisión del proveedor apoyan el trato justo y respetuoso de los clientes. (Norma de Protección del Cliente 5.6)
- > **Práctica Esencial 4C.6** Las reclamaciones de seguros se procesan de manera eficiente, justa y oportuna. (Norma de Protección del Cliente 5.5)

4C.1 HACER CUMPLIR UN CÓDIGO DE CONDUCTA

Un Código de Conducta institucional (o Código de Ética) ayuda a los empleados a practicar un trato justo y respetuoso de los clientes mediante la definición de normas claras de conducta profesional que deben mantener. Un Código escrito no garantiza la conducta ética, pero es un primer paso hacia la formalización de una cultura organizacional ética.

Su Código debe aplicarse a todo el personal, agentes y proveedores de terceros (por ejemplo, agentes, cobradores de deudas) para garantizar que los clientes estén protegidos al interactuar con cualquier persona que trabaje en nombre de su organización. Debe especificar el comportamiento esperado, así como sanciones por violaciones del código. El [Cuadro 16](#) proporciona un esquema básico para el contenido del Código.

Es vital que el personal firme su acuerdo de cumplir con el Código de Ética y que se los entrene en el contenido el Código. Si bien usted no es responsable de proporcionar capacitación a proveedores y agentes de terceros, debe solicitar la verificación de que estas partes tengan un Código de Conducta y capaciten a su personal al respecto. Cuando esté entrenando a su propio personal, use ejemplos de la “vida real” que resalten situaciones en las que el cumplimiento con el Código puede ser difícil (por ejemplo, cuando se trata con clientes irrespetuosos cuando otro miembro del personal le pide cometer un fraude menor).

Por ejemplo, Sahayata Micro Finance Pvt. Ltd (India)⁹⁸ utiliza “Ilustraciones de Derechos de los Clientes y Responsabilidades” —una serie de imágenes y textos simples que demuestran cinco derechos de los clientes y cinco responsabilidades del cliente— que permite a los alumnos a discutir cada escenario. A los aprendices se les pide leer la tarjeta y decidir qué derecho de los clientes se apoya o se viola con el comportamiento descrito. Las tarjetas se utilizan para estimular la discusión entre los grupos pequeños de aprendices y para comprobar la comprensión de los alumnos de la conducta ética.

Además de la capacitación en el Código, algunos proveedores usan mentores para transmitir la cultura de ética del proveedor al nuevo personal. Por ejemplo, Compartamos Banco (México) creó su propio Departamento de Ética y Valores.⁹⁹ Una de las tareas de este Departamento es seleccionar y mantener una red de 50 “Guardianes del *Esprit de Corps*”¹⁰⁰ elegidos porque tienen largas temporadas con la organización y ejemplares registros de liderazgo, comportamiento ético y servicio al cliente. Como parte de la capacitación de los

CUADRO 16. CONTENIDO DEL CÓDIGO DE CONDUCTA

- Introducción al propósito del Código
- Misión institucional y valores
- Reglas de conducta
 - Derechos de los empleados
 - Comportamiento hacia otros empleados
 - Comportamiento hacia los clientes
 - Comportamiento hacia la comunidad y el medio ambiente
- Sanciones por violaciones del Código
- Cómo denunciar violaciones al Código y denuncias
- Actualización y retroalimentación del Código

Además de indicar los valores positivos y los comportamientos esperados del personal (por ejemplo, “responder con paciencia y profesionalismo a los clientes enojados”), también describa los comportamientos que la institución no tolerará. Estos deben incluir, al menos, lo siguiente:

- usar lenguaje injurioso
- usar la fuerza física
- limitar la libertad física
- gritarle al cliente
- entrar en casa del cliente sin ser invitado
- humillar públicamente al cliente
- violar el derecho del cliente a la privacidad
- maltratar a un cliente basado en cualquier categoría protegida
- utilizar intimidación o amenazas
- acoso sexual o moral
- solicitar o aceptar sobornos

⁹⁷ La [Práctica Esencial 4c.2](#) llama a los proveedores a implementar una política de no discriminación que prohíba la discriminación de los clientes sobre la base de “Categorías protegidas” de características del cliente, que incluyen etnicidad, género, edad, discapacidad, afiliación política, orientación sexual, casta y religión.

⁹⁸ Para obtener más información sobre este ejemplo, [Illustrations and Activities for Training Loan Officers on Customers' Rights and Responsibilities \(Sahayata Micro Finance Pvt. Ltd.\)](#). También disponible en [español y francés](#).

⁹⁹ Para más información sobre este ejemplo, consulte [Compartamos: Building institutional culture around a code of Ethics](#). También disponible en [español y francés](#).

¹⁰⁰ *Esprit de Corps* se define como un sentimiento de orgullo, compañerismo y lealtad común compartido por los miembros de un grupo en particular.

empleados, cada nuevo recluta se reúne con uno de los Guardianes, que funciona como un mentor y responde a las preguntas y las dudas.

Finalmente, los clientes necesitan conocer sus derechos para reconocer y reaccionar cuando no son tratados con justicia y respeto. Para que lo hagan, debe informarles de los aspectos principales de su Código de Conducta, incluido lo que no es un comportamiento aceptable por parte de su personal. Sus clientes también deben conocer sus derechos cuando se trata de incautación de garantías, procedimientos de reprogramación de préstamos, privacidad de datos, presentación de una queja y recepción de información de la cuenta. La comunicación puede ser verbal (en diferentes momentos del proceso del producto) o escrita (carteles expuestos en sucursales, dentro de las libretas de clientes, en el contrato, en un resumen de hechos clave, folletos u otra documentación).



- La publicación de Smart Campaign, [Cómo Desarrollar un Código de Ética Institucional](#), proporciona una guía paso a paso sobre la creación o revisión de su Código. También disponible en [español y francés](#). Smart Campaign también ofrece ejemplos de códigos de todo el mundo.
- Los [Documentos Esenciales para Nuevos Clientes](#) incluyen un Modelo de Compromiso Institucional con los Clientes, un ejemplo de un folleto de una página que informa a los clientes de su derecho a un tratamiento justo y respetuoso por parte del personal. También disponible en [español y francés](#).
- El aprendizaje en línea del [Código de Conducta](#) de Grameen Financial Services Pvt. Ltd. es un ejemplo de una prueba dada al personal al final de su entrenamiento sobre el Código de Conducta.
- La [capacitación de oficiales de préstamos sobre los derechos y responsabilidades de los clientes](#) de Sahayata Microfinance Pvt. Ltd. es un ejemplo de cómo utilizar dibujos y debates para capacitar al personal sobre los derechos de los clientes. También disponible en [español y francés](#).
- Opportunity Bank Uganda utiliza su [Política de Servicio al Cliente](#) para capacitar al personal y responsabilizarlo por los altos estándares de atención al cliente.
- El [Código de Conducta de la Fundación Kashf](#) cubre todos los aspectos de la protección del cliente.

4C.2 NO DISCRIMINAR A “CATEGORÍAS PROTEGIDAS” DE CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE

Implementar una política de no discriminación que prohíba la discriminación de los clientes sobre la base de “Categorías protegidas” de características del cliente, que incluyen etnicidad, género, edad, discapacidad, afiliación política, orientación sexual, casta y religión.

La discriminación es diferente de apuntar a clientes para su inclusión en un programa (por ejemplo, préstamos a mujeres, cuentas de ahorro para jóvenes). La orientación generalmente corrige un problema existente de exclusión, mientras que la discriminación implica tratar a un cliente o cliente potencial de manera diferente y menos favorable en función de características personales o afiliaciones. Los términos y las condiciones para los individuos solo deben diferir basados en: 1) análisis basado en el riesgo (p. ej., los agricultores rurales en zonas frecuentemente inundadas podrían considerarse demasiado riesgosos o los préstamos podrían ser menos costosos para clientes repetidos con historias de pago estelares); 2) los mercados objetivo definidos en su misión (por ejemplo, “nuestra misión es brindar servicio a los jóvenes en las zonas urbanas”); o 3) acomodaciones basadas en necesidades especiales (por ejemplo, una persona con movilidad limitada paga mensualmente en lugar de semanalmente, dada su dificultad para llegar a la sucursal). Dicha diferenciación debe aplicarse de manera coherente y transparente.

Muy pocas instituciones tienen una política de no discriminación que proteja los tipos de clientes enumerados anteriormente. La mayoría de estos proveedores no quieren expresamente negar los derechos de los clientes, pero no son conscientes de cómo las políticas institucionales y el comportamiento del personal afectan a ciertos clientes. En el [Cuadro 17](#) se dan ejemplos de políticas discriminatorias y comportamientos del personal. Incluso si usted cree que su personal está tratando a los clientes de manera justa, ponga en práctica una política de no discriminación para aclarar las expectativas de la institución y para estandarizar el comportamiento de todos los empleados.

EJEMPLO DE CAMPO 40. TUJIJENGE PRESENTA UNA CARTA DE SERVICIO AL CLIENTE

Tujijenge (Tanzania) muestra la siguiente carta de clientes en sus salas de banca y áreas de espera de clientes. Aunque aparece en inglés a continuación, el PSF utiliza los idiomas locales para las cartas mostradas a los clientes. La carta explica los servicios y la información que los clientes tienen derecho a esperar de la PSF, así como su derecho a expresar quejas. Los proveedores que adapten esta carta para su propio uso podrían considerar agregar una viñeta sobre la protección de la privacidad de los datos.



NUESTRO COMPROMISO A LOS CLIENTES

- Escucharemos las quejas y sugerencias de nuestros clientes quienes nos visitan, llaman y usan las cajas para sugerencias, y responderemos a sus preocupaciones con urgencia.
- Le informaremos de inmediato en el caso de que haya algún cambio en nuestros servicios, a través de cartas o las pizarras en las sucursales.
- Los desembolsos en nuestras sucursales no tomarán mucho tiempo. En el caso de que hay un atraso, el cliente tiene el derecho de ver al gerente de la sucursal para recibir una explicación del porqué.
- Le daremos un recibo para todos los pagos hechos a Tujijenge, así que recuerden solicitar su recibo con el sello de Tujijenge después de hacer cada pago. En el caso de que no le den el recibo, por favor llama a los números de contacto abajo. Todos los pagos a Tujijenge deben ser hechos en las oficinas de Tujijenge o por M-pesa.
- Nunca le solicitaremos dinero para acceder a cualquier servicio de Tujijenge Tanzania.
- En el caso de que tengan la necesidad de hacer un pago a través del personal de Tujijenge, el cliente recibirá una notificación por escrito en un documento formal de la oficina. El cliente tiene el derecho de recibir este documento con la firma del gerente de la sucursal.

Para contactarnos, llame;

Línea directa: 0719 34 10 34

Gerente General: 0688 467 934

Gerente de Crédito: 0783 333 172

Gerente de la sucursal Makumbusho: 0713 49 45 07

Gerente de la sucursal Tazara: 0682 91 95 51

Gerente de la sucursal Mbagala: 0682 91 95 65

Gerente de la sucursal Mwanza: 0784 98 40 30

Gerente de la sucursal Musoma: 0784 84 67 45

¡Constrúyete con Tujijenge Tanzania!

EJEMPLO DE CAMPO 41. ASKI SANCIONA LAS VIOLACIONES AL CÓDIGO DE CONDUCTA

Alalay Sa Kaunlaran, Inc. (ASKI), una institución financiera filipina, cree que el comportamiento ético del personal es un componente crítico tanto del buen servicio al cliente como de la gestión de los recursos humanos. ASKI implementa su “Código de Conducta y Disciplina” por medio de la capacitación del personal, revisiones del desempeño del personal, encuestas de satisfacción del cliente y el Protocolo de Valores de ASKI, un proceso establecido para abordar las violaciones del Código por parte del personal.

El Protocolo de Valores establece pasos claros para manejar violaciones de personal que son realizadas por compañeros de trabajo, clientes, supervisores o auditores internos. Los pasos incluyen lo siguiente:

1. El caso está documentado por el supervisor o auditor inmediato del empleado.
2. Esta documentación se presenta al gerente del empleado para su revisión, si es apropiado. Si no es apropiado involucrar al supervisor inmediato, el caso es revisado a un nivel más alto, para asegurar una evaluación objetiva.
3. El Equipo de Auditoría Interna lleva a cabo y documenta una investigación inicial y presenta los resultados a un Comité de Ética dirigido por el Departamento de Recursos Humanos.
4. El Comité de Ética revisa el caso y selecciona una sanción apropiada mediante el uso del Código de Conducta y el Manual de Disciplina como referencia. Las sanciones dependen de la gravedad del delito.
5. La alta gerencia sigue el caso para asegurarse de que se tomaron los pasos apropiados para resolver el problema.
6. Los resultados sociales son documentados por el supervisor inmediato (a menos que estén implicados, este sea el gerente de la sucursal) y presentados al Comité de Ética. Si el comité está satisfecho con los resultados, declaran el caso cerrado.

Un empleado que recibe cualquier acción disciplinaria no puede aspirar a una promoción por un año. Por supuesto, las ofensas más serias pueden generar la suspensión provisoria del empleado o la terminación de su contrato. Por otro lado, la retroalimentación positiva se refleja en la evaluación del desempeño del empleado. El informe de evaluación de desempeño del personal regular incluye un ítem relacionado con el cumplimiento de la política de personal. ASKI también reconoce al personal sobresaliente y utiliza el cumplimiento de las políticas del Código de Ética como indicador de este premio.

CUADRO 17. EJEMPLOS DE POLÍTICAS DISCRIMINATORIAS Y COMPORTAMIENTOS DEL PERSONAL

La discriminación puede institucionalizarse mediante políticas, a través de una práctica “no oficial”, pero generalizada, o puede ser perpetrada por representantes individuales del PSF, incluso cuando las políticas institucionales no apoyan su comportamiento.

Ejemplos incluyen lo siguiente:

- El PSF no proporciona suficiente orientación a los empleados sobre el tratamiento apropiado e inapropiado de clientes y clientes potenciales.
- El PSF no investiga ni sanciona casos de discriminación conocida por parte de los empleados.
- Las mujeres deben tener la aprobación de un esposo o un pariente varón para tomar un préstamo, mientras que los hombres no requieren tal aprobación.
- Las personas con discapacidad no pueden acceder físicamente al PSF debido al diseño del edificio.
- El PSF niega las solicitudes de préstamos de personas que viven en vecindarios musulmanes.
- Las mujeres embarazadas son rutinariamente rechazadas por los préstamos comerciales.
- Los formularios de solicitud les piden a los solicitantes que indiquen su afiliación política, lo que permite a los oficiales de crédito usar esta información durante el proceso de aprobación del préstamo.
- Un cajero se niega a tocar el dinero que le ha dado un cliente hindú.
- Un oficial de crédito niega un préstamo a una persona en una silla de ruedas, porque supone que no podrá usar el préstamo de manera productiva.
- Un empleado hace comentarios despectivos sobre el color de la piel de un cliente.
- Un oficial de crédito se niega a darle la mano del cliente homosexual.



- El [tratamiento responsable de los clientes: practicar la no discriminación](#) de Smart Campaign es un documento corto que proporciona más detalles sobre cómo practicar la no discriminación en su institución. También disponible en [español y francés](#).
- Smart Campaign también ofrece un [ejemplo de la política de no discriminación](#) de la Fundación Paraguaya. También disponible en [español](#).

4C.3 DEFINIR PRÁCTICAS JUSTAS Y RESPETUOSAS PARA EL COBRO DE DEUDAS

Convencer a los empleados para que traten a los clientes con igualdad y respeto durante los cobros puede representar un desafío. Es por ello que es importante especificar los estándares de conducta esperada de los empleados (incluido el personal externo, en caso de tercerizar los cobros).

Especificar conductas aceptables e inaceptables

En su manual de crédito, proporcione una descripción detallada de comportamientos aceptables y no aceptables, además de los pasos para seguir en caso de incumplimiento del calendario (es decir, después de cuántos días tomará acción y cuáles son esas acciones) y la capacitación del personal en las políticas. Además de explicar los procesos e identificar el trato prohibido, la capacitación debe incluir habilidades como técnicas de negociación, comprensión de los clientes, manejo de las tensiones y acuerdos amistosos.

Implemente políticas de reprogramación y cancelación

Incluya en sus guías de política de recolecciones para reprogramar¹⁰¹ o cancelar préstamos. La política debe especificar que la reprogramación y las cancelaciones solo deberían ocurrir excepcionalmente y no como una reacción de rutina a la morosidad. Enumere los casos de angustia específica del cliente que requerirían reescalonamiento o refinanciamiento (por ejemplo, un desastre natural o causado por el hombre, hospitalización importante, etc.) y aquellos que requerirían cancelación. Como una mayor protección contra el endeudamiento excesivo y el abuso, evalúe la disposición de los clientes a pagar como parte del proceso de recuperación de préstamos y requiera que la reprogramación/las cancelaciones sean autorizadas por un empleado de mayor rango que el que propone la reprogramación, la refinanciación o la cancelación. En el Cuadro 18 se presenta un ejemplo de política de reprogramación, basada en la política utilizada por FUBODE (Bolivia).

¹⁰¹ Los **préstamos reprogramados** son préstamos cuyo plazo ha sido modificado para permitir un nuevo calendario de pagos, ya sea para alargar o posponer las cuotas originalmente programadas, o para alterar sustancialmente las condiciones del préstamo original, como el monto del préstamo. El término “préstamos reprogramados” generalmente también incluye préstamos refinanciados, que son préstamos que han sido entregados para permitir el reembolso de préstamos anteriores para los cuales el cliente no pudo pagar las cuotas programadas

CUADRO 18. MUESTRA DE UNA POLÍTICA DE REPROGRAMACIÓN

La reprogramación solo se puede considerar para casos especiales en los que el cliente ha caído en mora o su capacidad de pago se ha visto comprometida debido a factores fuera del control del cliente. El cliente debe demostrar su disposición a pagar. Bajo ninguna circunstancia un cliente puede tener más de tres préstamos reprogramados. Los clientes son elegibles para la reprogramación de préstamos solo en los siguientes casos:

- Robo de maquinaria o equipo de herramientas clave utilizado en el negocio del cliente
- Enfermedad grave o muerte del cónyuge o hijos del cliente principal
- Desastres naturales que suponen una pérdida significativa para el negocio del cliente

En todos los casos, la capacidad de pago y la disposición del cliente deben evaluarse por los siguientes medios:

- Completo análisis de la capacidad de pago
- Visita domiciliaria y de negocios
- Comprobación del historial de pagos
- Verificación de las deudas pendientes de los garantes
- Verificación de garantías, cuando corresponda

Lea la política completa [aquí](#).

Ajustar las políticas colaterales

La morosidad es más común durante la incautación colateral, pero incluso los clientes morosos tienen derecho a un trato justo y respetuoso. Su política de aseguramiento de garantías debe especificar cuándo y en qué condiciones la apropiación es adecuada. Debe exigir que el personal extraiga otras opciones antes de pasar a la incautación colateral y que se cumplan las leyes locales (por ejemplo, obtener una orden judicial). La póliza también debe prohibir que el personal obligue a los clientes a vender sus propias garantías para pagar su deuda, así como la práctica de clientes que venden garantías al personal, agentes

o cualquier persona afiliada a su organización. Si el valor de la garantía incautada excede lo que el cliente debe a su institución (el principal pendiente + intereses acumulados hasta 180 días + cualquier honorario de penalización y costos legales), devuelva la diferencia al cliente. Por último, si la práctica de su institución es mantener la garantía en las instalaciones (por ejemplo, en una sucursal), debe mantenerse en un cuarto cerrado o en un área segura y la ubicación debe anotarse en el contrato del cliente.

Es importante que los clientes conozcan los procesos de incautación colateral antes de tomar un préstamo. Hacerlo no solo aumenta la transparencia para el cliente, sino que también crea una mayor responsabilidad entre el personal, que será consciente de que los clientes conocen sus derechos. Si la incautación es absolutamente necesaria, debe ser precedida por la información al cliente y permitir que el cliente intente remediar el incumplimiento. Esta política se aplica a préstamos grupales e individuales. En todos los escenarios predeterminados del cliente, el personal no debe tomar medidas significativas contra el cliente, por ejemplo, la incautación colateral, antes de tomar el tiempo para entender por qué el cliente ha incumplido y discutir soluciones para el pago.



- Las [Pautas de Cobranzas para Proveedores de Servicios Financieros](#) de Smart Campaign es una lista de verificación para que los PSF evalúen sus políticas y prácticas de cobros, con el objetivo de fortalecer la protección del cliente durante el proceso de cobranza. La herramienta aborda políticas, prácticas, manuales y capacitación de recaudación de personal de campo. También disponible en [español y francés](#).
- Las [Políticas de Mejores Prácticas en Cobranzas](#) de Accion proporcionan pautas y ejemplos de casos sobre recaudaciones eficaces y respetuosas. También disponible en [español y francés](#).
- [Tratar a los Clientes con Respeto en la Fundación Mundo Mujer Popayán](#) de Smart Campaign es un estudio de caso de una institución colombiana que estableció lineamientos claros sobre recaudación y reestructuración de préstamos. También disponible en [español](#).
- La [herramienta de capacitación de CERISE sobre el trato justo y respetuoso de los clientes durante el proceso de recaudación](#) es una presentación en PowerPoint que puede utilizar para capacitar al personal de recaudación.
- Swadhaar FinServe (India) utiliza un [código de conducta para las recaudaciones](#), así como [prácticas de cobros para préstamos grupales](#), para responsabilizar al personal y los miembros del grupo por las prácticas apropiadas de recaudación. También disponible en francés.

EJEMPLO DE CAMPO 42. FINCOMÚN INTRODUCE UNA POLÍTICA DE “COBROS CON DIGNIDAD”

FinComún (México) la política “Cobros con dignidad” fue exitosa en reducir la tasa de incumplimiento de los clientes en un 7% en solo un año y en mejorar la reputación del PSF entre sus clientes.

“Cobros con dignidad” desenfatiza el foco en los cobros solamente y, en cambio, promociona el acto de escuchar a los clientes y analizar soluciones de pago. La política incluye varias características importantes:

- Prohíbe las prácticas de cobro abusivas o coercitivas y delinea sanciones por mala conducta. La Auditoría Interna corrobora el cumplimiento del Código y el manual de crédito.
- Prohíbe el uso de agentes de cobros externos y exige que los oficiales de crédito o especialistas de recuperación empleados por FinComún lleven a cabo todas las actividades de cobros.
- Requiere que el personal de cobros se reúna varias veces con los clientes morosos para buscar soluciones de pago y mantener la confianza del cliente. Se alienta al personal a llamar a los clientes como “clientes con préstamos retrasados” en lugar de “clientes morosos” para evitar connotaciones negativas y el desprecio asociado a esa palabra.

Se solicita a los clientes que participen en encuestas de satisfacción, en las cuales se les pregunta sobre su experiencia durante el proceso de cobros.

Además de reducir la tasa de incumplimiento de los clientes, la política ha alentado a más clientes morosos a mantener su vínculo con FinComún, de modo tal que, todos los meses, el departamento de Cobros regresa más de 1,000 cuentas al departamento Comercial, donde cada una representa un cliente que ha vuelto a establecer su buena posición crediticia con la institución.

[Conozca más](#) sobre este ejemplo en la página de Smart Campaign. También disponible en [español](#).

No es infrecuente que los proveedores utilicen agentes de terceros para ayudar en las recaudaciones de préstamos. En estas relaciones, el proveedor es en última instancia responsable del comportamiento del agente. Si su institución utiliza agentes de recaudación de terceros, estos deben cumplir los mismos estándares de conducta que el personal de su institución. Usted no es responsable de la capacitación de terceros, pero debe verificar que reciben capacitación sobre prácticas de recuperación justas y respetuosas. Además, su auditoría interna debe realizar una verificación sobre una muestra de clientes delegados a agentes de terceros para garantizar el cumplimiento.

EJEMPLO DE CAMPO 43. EL CÓDIGO DE SWADHAAR FINSERVE PVT., LTD. INCLUYE LOS PROCEDIMIENTOS DE RECAUDACIONES

Swadhaar (India) utiliza un “Código de Conducta para las Recaudaciones” que proporciona al personal de recaudación directrices y procedimientos específicos para tratar a los clientes con dignidad durante el proceso de cobro de préstamos. El Código detalla las horas que son apropiadas para contactar a los clientes (“entre 7:00 am y 7:00 pm”); cómo deben comunicarse los empleados (“Toda comunicación escrita y verbal con sus prestatarios será en lenguaje local sencillo”); cómo se deben respetar la privacidad del cliente y cómo deben tratarse los clientes (“Swadhaar no recurrirá a intimidación u hostigamiento de ningún tipo, ya sea verbal o físico, contra cualquier persona en sus esfuerzos de cobro de deudas, incluidos actos destinados a humillar públicamente o entrometerse en la intimidad de los familiares y amigos de los clientes, mediante llamadas amenazadoras y anónimas o mediante representaciones falsas y engañosas”).

Obtenga más información sobre este ejemplo de campo [aquí](#).

4C.4 PREVENIR Y DETECTAR EL FRAUDE

Aunque el personal puede perpetrar un fraude en un momento dado, preste especial atención a los procesos de ahorro y transferencia de dinero. Por ejemplo, el personal que recauda depósitos de ahorros en efectivo debe dar a los clientes recibos de transacción para evitar que el personal embolse el depósito.

Durante el proceso de transferencia de dinero, a veces una transacción falla. Por ejemplo, la conexión de red móvil podría caer, podría haber una brecha de integración entre múltiples plataformas, o los clientes podrían no tener acceso a carteras móviles debido a problemas técnicos o errores de usuario. Algunos de estos problemas conducen a comportamientos riesgosos de los clientes, como dejar efectivo, números de identificación personal o teléfonos móviles a un agente para completar una transacción cuando regresa la red.

Establezca un proceso para administrar estas situaciones para que el fraude no ocurra. Asegúrese de que los fondos que están “enganchados” entre el que envía y la cuenta del receptor se devuelvan al enviador con una notificación del problema. Una política habitual es que si los fondos no se pueden remitir en 24 horas, la transacción se cancela y el cliente es notificado. De manera similar, si se hace una transacción electrónica a la cuenta incorrecta (si la falta se encuentra con el cliente o el agente), asegúrese de tener una manera de corregir el problema. Por ejemplo, Tigo Ghana (Bancolombia) y WFP (Kenia) tienen líneas de interés para el personal y los agentes para solicitar resolución a sus problemas.

4C.5 CUIDAR CUIDADOSAMENTE EL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL

Las Prácticas Esenciales 4C.1 a 4C.4 describen muchas políticas y procesos concretos para tratar a los clientes de manera justa y respetuosa. La supervisión de la administración es la clave para hacer cumplir las políticas que usted establece. Auditoría Interna debe verificar la aplicación uniforme de las políticas descritas anteriormente. Auditoría Interna puede utilizar técnicas como las siguientes:

- Comprobar la comprensión del Código por parte del personal, por ejemplo, a través de pruebas aleatorias administradas a diferentes tipos de empleados (por ejemplo, varias posesiones, varias ubicaciones geográficas).

- Realizar visitas de negocios/hogares y entrevistas con clientes en una muestra representativa de clientes cada año. Compruebe que los clientes entiendan sus derechos, incluido el derecho al trato respetuoso de los empleados, y el derecho a quejarse.
- Entrevistar a los clientes que se van para investigar las razones para abandonar la institución (por ejemplo, productos inapropiados, comportamiento del empleado, dificultades para cumplir con las obligaciones del préstamo).
- Verificar que los empleados cumplan con las políticas institucionales sobre reprogramación/refinanciación de préstamos mediante visitas a clientes y archivos de préstamos.
- Examinar datos sobre el procesamiento de reclamaciones de seguros, incluida la prontitud de atención de reclamaciones, y una muestra de rechazos de reclamaciones.
- Examinar un caso de falta de respeto hacia los clientes que incluya las entrevistas con el cliente y el personal para determinar los desgloses en políticas y procedimientos.

La administración debe utilizar los resultados de la auditoría, así como los datos de satisfacción del cliente¹⁰² y los datos de quejas¹⁰³ para obtener una visión completa de cómo se está tratando a los clientes. Junta, esta información provee información valiosa sobre cómo sus clientes viven la experiencia de contacto con su personal y si esa experiencia es positiva o negativa. Actúe rápidamente para hacer frente a cualquier problema con el maltrato del cliente. La falta de respeto hacia los clientes puede convertirse demasiado fácilmente en parte de la cultura de su organización, y no hay mejor manera de ganar una mala reputación en su mercado. Por el contrario, el personal y las políticas institucionales que respetan a los clientes se destacarán como uno de los principales beneficios de hacer negocios con su institución.

¹⁰² [Práctica Esencial 3a.2](#)

¹⁰³ [Estándar 4e](#)

VF AzerCredit (Azerbaiyán)¹⁰⁴ audita cada una de sus sucursales anualmente, e incluye el cumplimiento del Código de Ética del PSF en sus verificaciones. El informe de auditoría se envía a la alta dirección y se envía un informe más sucinto al Comité de Auditoría de la junta. Cuando surge un problema de riesgo grave, el asunto se discute a nivel de la junta directiva. VF AzerCredit estima que de los aproximadamente 2,000 asuntos de preocupación identificados cada año a través del proceso de auditoría, alrededor de 300 se relacionan con el Código de Ética, y de estos, entre dos y cuatro serán lo suficientemente graves como para llamar la atención de la junta.

4C.6 PROCESAR LOS PROCESOS DE RECLAMOS DE SEGUROS DE MANERA JUSAT

Para que los clientes puedan beneficiarse del seguro, sus reclamos deben ser resueltos rápidamente. Un mes es la cantidad máxima de tiempo que su institución debe tomar para resolver las reclamaciones, casi sin excepción. Algunos clientes necesitan los beneficios de inmediato para tratar una situación de emergencia resultante del evento que desencadenó la reclamación, y si el pago de reclamaciones es demasiado lento, pueden verse obligados a vender sus activos productivos o a tomar prestado de otra fuente. El pago extemporáneo de reclamaciones disminuye el valor del servicio de microseguros, y en algunos casos puede incluso agravar la condición del cliente ya que el cliente podría haber hecho frente de una manera alternativa si hubiera sabido de antemano el tiempo que tardaría en recibir los beneficios.¹⁰⁵

CARD MBA (Filipinas), el brazo de seguros de CARD Bank, tiene una política de resolución de reclamaciones de “1-3-5 días” para el seguro de vida. La demanda de indemnización debe ser resuelta dentro de las 24 horas siguientes a la notificación si el cuerpo de la persona fallecida aún no ha sido enterrado en el momento de la validación. El reclamo de indemnización debe ser resuelto dentro de los tres días siguientes a la notificación y con los documentos completos si el cuerpo ya está enterrado en el momento de la

validación. Las reclamaciones complejas —por ejemplo, cuando es difícil obtener un certificado de defunción u otra prueba de muerte— se resolverán con carácter definitivo dentro de los cinco días siguientes a la notificación.¹⁰⁶ Estos tiempos de resolución rápida permiten a la familia del difunto utilizar el pago del seguro para los gastos funerarios y otros gastos inmediatos.

Los *Indicadores de desempeño social* de la Red de Microseguros (2015)¹⁰⁷ establece el indicador de “prontitud de la resolución de reclamaciones” como una forma de medir el tiempo transcurrido entre el momento en que ocurre un incidente asegurado y cuándo el beneficiario recibe su pago. Proporciona un desglose analítico de los tiempos de servicio para informar y procesar un conjunto de reclamaciones. El indicador se define en términos de un calendario como el presentado en la Tabla 26. El esquema describe con mayor precisión el patrón de pago de reclamaciones, ya que este tipo de información se pierde en un promedio aritmético simple.

TABLA 26. CÓMO CALCULAR LA PRONTITUD DE LA RESPUESTA A RECLAMOS

Intervalo	Cantidad de reclamaciones	% de reclamaciones totales
0 to 7 días	_____	_____%
8 to 30 días	_____	_____%
31 to 90 días	_____	_____%
Más de 90 días	_____	_____%
	Total _____	100%

¹⁰⁴ El [Código de Ética de VF AzerCredit: Poner los Valores en Práctica](#) describe cómo el PSF desarrolló y monitorea su Código de Ética. El [Código de Ética completo](#) del PSF se aplica a todos los empleados y al Consejo de Administración, y detalla las expectativas del PSF de conducta ética al tratar con clientes y otros empleados.

¹⁰⁵ [Social Performance Indicators for Microinsurance Handbook](#), página 20.

¹⁰⁶ *Ibid* página 21

¹⁰⁷ El *Manual de indicadores de desempeño social para microseguros* está disponible [aquí](#).

Notifique al reclamante cuando su institución recibe su reclamación, y de nuevo cuando se resuelva la reclamación. En el caso de que la demanda sea denegada, notifique la denegación y proporcione una razón. También proporcione una manera para que el cliente corrija cualquier deficiencia con la demanda. Por ejemplo, si la reclamación fue denegada porque el cliente no proporcionó la documentación apropiada, el cliente debe tener la oportunidad de corregir su error. Una vez más, los clientes se beneficiarán de un corto tiempo de respuesta entre que hacen la reclamación y reciben una notificación de rechazo, por lo que apunte a responder al cliente dentro de un mes o menos si es posible.



- La herramienta [Smart Microsurance](#) de Smart Campaign esboza las directrices claves de protección del cliente para cada fase del proceso de entrega de microseguros, desde el diseño del producto hasta la respuesta a las reclamaciones. También disponible en [español y francés](#).
- El [Manual de indicadores de desempeño social para microseguros](#) de la Red de microseguros define y describe la “rapidez del índice de resolución de reclamaciones” junto con muchas otras medidas de entrega de microseguros responsable.