

Estándar 5A

El proveedor aplica normas escritas de Recursos Humanos que velan por los empleados y ayudan a crear un ambiente laboral favorable.

> **Práctica Esencial 5A.1** Existen normas escritas de Recursos Humanos a disposición de todos los empleados. Estas normas se ajustan a lo dispuesto en la legislación nacional y detallan los derechos de los empleados.

> **Práctica Esencial 5A.2** Los niveles de compensación de los empleados reflejan las tasas competitivas del mercado, o por lo menos el salario mínimo del sector nacional o local.

> **Práctica Esencial 5A.3** El proveedor acepta y responde a las quejas de los empleados mediante un sistema de quejas formal y confidencial.

> **Práctica Esencial 5A.4** El proveedor evalúa los riesgos de salud y seguridad de los empleados y toma medidas para mitigarlos antes de que sucedan. El proveedor investiga, documenta y reporta todos los incidentes laborales (accidentes, daños, enfermedades etc.) que ocurren.

5A.1 DEFINIR UNA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Para prestar un buen servicio a los clientes, los empleados deben trabajar en un entorno que apoye y proteja sus derechos y los haga sentir valorados. Una política de Recursos Humanos bien desarrollada proporciona la base para este tipo de entorno.

La política de Recursos Humanos de su institución debe ser de fácil acceso para todos los empleados, lo que significa que cada empleado debe saber que la política existe, qué incluye el contenido y dónde encontrar la política completa (p. ej., en una unidad de disco compartida). Proporcione una versión abreviada de la política en papel, que destaque las políticas que afectan a empleados de manera más significativa. Informe a los empleados los cambios en la política de manera oportuna.

La política de Recursos Humanos debe incluir al menos lo siguiente en relación con los derechos de los empleados:

- **Sueldos/escala salarial:** describa la escala de pago de su institución; el mecanismo utilizado para pagar a los empleados (p. ej., depósito directo mensual); y cómo su institución comunicará al empleado cuál es el método de cálculo del monto de pago (p. ej., los comprobantes de pago indicarán cómo se calculó el monto del pago y el monto y el objetivo de las deducciones).
- **Beneficios:** describa los beneficios disponibles a los empleados (p. ej., beneficios gubernamentales, seguro por accidente y/o salud, contribuciones a esquemas de pensiones/retiro) y a quiénes corresponden estos beneficios (p. ej., empleados de tiempo completo, empleados de tiempo parcial). Describa todas las condiciones que los empleados deben cumplir para acceder a estos beneficios y utilice los servicios financieros de su institución (p. ej., préstamos, servicios de transferencia).
- **Tiempo y ausencias laborales:** describa los derechos de los empleados a horarios de trabajo razonables, incluidos los derechos a pago de horas extra; la tarifa para el pago de horas extra; la duración y frecuencia de los períodos de descanso; las fechas de vacaciones; la compensación que recibirán los empleados por el trabajo en días feriados; la cantidad de horas de trabajo previstas por semana; y a quiénes se aplican estas condiciones.
- **Seguridad en el trabajo:** describa los derechos de los empleados a un ambiente de trabajo seguro, así como también la responsabilidad de la institución de

proporcionarlos. Incluya información sobre el uso de equipo de seguridad; instrucciones de respuesta ante emergencias; pasos para llevar a cabo en caso de accidente o lesión; derechos de los empleados a compensación por accidentes o lesiones; y las categorías de empleados que tienen acceso a determinados equipos.

- **Resolución de agravios:** describa la forma en que los empleados pueden buscar la resolución de agravios en relación con el trabajo; cómo se protege a los empleados contra represalias de otros empleados, incluida la administración; y cómo se respeta la privacidad de los empleados durante el proceso de agravios.
- **Protecciones en materia de acoso:** describa las acciones que la institución clasifica como “acoso” (p. ej., lenguaje sexualmente sugerente, contacto físico, comentarios racistas, abuso punitivo de poderes discrecionales, tales como asignaciones laborales); el procedimiento para notificar e investigar acusaciones; sanciones por violaciones (p. ej., período de prueba, terminación del empleo) a las que se expone a los empleados que acosan a otros; y cómo protegerá la institución el derecho a la privacidad de la supuesta víctima y la persona acusada.
- **Procedimientos disciplinarios y posibles sanciones:** confirme que la institución investigará casos de mala conducta informados (p. ej., violaciones del Código de conducta, robo, acoso de un colega); los diferentes niveles de procedimientos disciplinarios que los empleados pueden enfrentar; y los derechos de los empleados con relación a la apelación de medidas disciplinarias.
- **Formalidades de salida:** describa los derechos de los empleados (p. ej., indemnización por despido) y responsabilidades (p. ej., aviso con dos semanas de anticipación) en relación a la terminación del empleo, incluidos los procedimientos para el despido que protegen de forma adecuada a los empleados, los procedimientos para la renuncia que protegen de forma adecuada a la administración, y las condiciones y los procedimientos para las licencias.
- **Libertad de asociación:** describa los derechos de los empleados para formar o unirse a un sindicato sin interferencia y de negociar colectivamente.
- **Antidiscriminación:** describa los derechos de los empleados a un trato equitativo e igualitario independientemente del sexo, la raza/etnia/extracción nacional/origen social, religión, estado serológico respecto al VIH, discapacidad, orientación sexual afiliación/opinión política y participación en un acuerdo colectivo de trabajo

del empleado sindicato. Confirme los derechos de los empleados para asociarse fuera del horario de trabajo con una persona o grupo de cualquier religión, partido político u otra afiliación, sin que esto afecte su estado de empleo.

Cumplir con los requisitos legales sobre el trabajo obligatorio y los menores

Su institución no debe emplear a ninguna persona contra su voluntad y no debe hacer negocios con las empresas que se benefician del trabajo forzado.¹¹⁶ Preste especial atención a los grupos vulnerables, incluidos los trabajadores migratorios, los trabajadores penitenciarios, los pueblos indígenas o tribales y los trabajadores de grupos que están significativamente discriminados en la cultura local.

Su institución no debe emplear a ninguna persona menor de edad según lo establecido en la ley. En los países en los que la edad de salida de la escuela es inferior a 15 años, la edad mínima para trabajar a tiempo completo puede establecerse en 14 como medida transitoria, pero debería elevarse a 15 tan pronto como se eleve la edad de salida a la escuela.

Para el **trabajo ligero**, puede emplear a niños a partir de 12 años en países menos desarrollados y 13 años en países desarrollados, según los estándares internacionales. El trabajo ligero es trabajo que no interfiere con la escolaridad del niño, no daña al niño de ninguna otra manera, y deja tiempo suficiente para que el niño también se desarrolle socialmente a través del juego. Ejemplos de trabajo ligero incluyen la realización de tareas relativamente simples en el negocio familiar antes y después de la escuela y recibir dinero para hacer mandados para vecinos.

La edad mínima es de 18 años para trabajo peligroso, que es un trabajo que puede dañar la salud, la seguridad o la moral de un niño. Ejemplos de este tipo de trabajo incluyen el trabajo físico muy exigente y el trabajo realizado en condiciones peligrosas.

De Desarrollo de la política de Recursos Humanos

Consider involving employees at different levels in the process for developing the HR policy. Engaging workers in developing the policy will enhance the quality and appropriateness of the policy, and it will build staff awareness and commitment. Consider establishing an employee committee that periodically discusses how to improve implementation of the policy.

Cómo dar a conocer la política entre los empleados

La política debe formar parte de la formación inicial de nuevos empleados. Todos los empleados nuevos deben conocer la política, y también deben conocer a quién deben recurrir en caso de tener preguntas o inquietudes.

La experiencia ha demostrado que los empleados a menudo no retienen gran parte de la información de recursos humanos compartida durante los entrenamientos de capacitación, porque el material es demasiado técnico o demasiado abrumador para ser absorbido en un momento dado. Si desglosa la póliza en piezas digeribles, usa varios métodos de entrega (discusiones de grupo y videos, por ejemplo) y prueba el conocimiento de los empleados a varios intervalos, entonces es más probable que los aprendices comprendan la política de recursos humanos.

Algunos proveedores discuten una parte de la política de recursos humanos (por ejemplo, cómo denunciar el acoso en el lugar de trabajo) como parte de reuniones periódicas de los empleados en las sucursales y en la sede. Comentarios como este ayudan a actualizar y profundizar la comprensión de los empleados de la política de recursos humanos y pueden hacer que sea más fácil para su institución aplicarla.

¹¹⁶ La institución debe tener una política separada sobre la responsabilidad de los oficiales de préstamo para asegurar que las prácticas operativas de los clientes respeten los derechos de los empleados.



- La [Evaluación de la Gestión del Capital Humano](#) de la Fundación Grameen es una herramienta de autoevaluación que puede utilizar para evaluar sus prácticas actuales de RR. HH., identificar brechas y planificar mejoras estratégicas. El cuestionario comienza en la página 19.
- Sonata Microfinance Pvt. Ltd (India) utiliza una [Política de denuncia](#) que especifica cómo un empleado puede informar casos de mala conducta de los empleados sin miedo a la repercusión. Sonata también tiene una [política contra el acoso sexual](#) que cubre la definición de acoso sexual, las sanciones aplicadas a los acosadores, y cómo los empleados pueden presentar una queja.
- El [Manual de Indicadores de Desempeño de Género](#) de Women's World Bank describe principalmente indicadores para analizar el alcance y la idoneidad del producto para las mujeres clientes, pero también incluye indicadores para evaluar la diversidad de género de sus empleados.

5A.2 PAGAR A LOS EMPLEADOS UN SALARIO COMPETITIVO

Su institución debe pagar a los empleados un salario que sea al menos el salario mínimo del sector nacional o local. Sin embargo, a menudo es más responsable el uso de las tasas del mercado local para determinar los salarios. Pague sueldos competitivos en comparación con al menos otras tres empresas responsables en el mercado local, pero preste atención a los casos en que los salarios se deprimen en todo un mercado. Esto significa que en los mercados donde los empleados son generalmente mal pagados en toda la industria, su institución debe ajustar los salarios por encima de la tasa del mercado.

Examine los salarios de su institución para determinar si usted paga un salario digno. Un salario digno es suficiente para proporcionar condiciones de vida satisfactorias para el empleado en el lugar en el que vive. Esto significa que, en base a su pago básico (sin incluir las bonificaciones), un empleado puede tener una vivienda segura, alimentos, indumentaria y transporte suficientes necesarios para llevar a cabo sus obligaciones laborales y personales.

Su institución puede determinar el salario digno utilizando convenios de negociación colectiva relevantes como buenos indicadores. En caso de duda, realice un estudio simple sobre el costo de vida mediante 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 adecuados, dados los cambios en el costo de vida.

Además, su institución debe evaluar si existen contradicciones entre los salarios de empleados hombres y mujeres similares en cada nivel/departamento de la organización. Cuando existan estas contradicciones, su institución debe abordar el problema de manera abierta con los empleados y ajustar los salarios correspondientemente.



La [Caja de herramientas Total Rewards](#) de la Fundación Grameen describe un enfoque responsable para determinar la compensación y los beneficios de los empleados.

5A.3 RESPONDER A RECLAMOS DE EMPLEADOS A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE AGRAVIOS FORMAL

Su institución debe proporcionar un modo formal para que los empleados manifiesten los agravios. Este mecanismo podría ser un número de teléfono dedicado, una dirección de correo electrónico o un cuadro de notas. Debe tener por lo menos un canal para que se expresen confidencialmente las quejas, lo que significa que el empleado se identifica a sí mismo, pero se le da la oportunidad de tener su nombre dissociado con la queja durante la fase de resolución. Por ejemplo, si un empleado se queja ante un representante de recursos humanos porque su gerente está violando la política de la institución sobre el trabajo de horas extraordinarias, el problema sería investigado sin que el administrador conozca la identidad del empleado que se queja.

Asegúrese de que el mecanismo de quejas sea efectivo para resolver problemas, no solo para registrarlos. Para que el mecanismo funcione para los empleados, debe haber un proceso formal para registrar, dirigir y dar seguimiento a las quejas. Rastree el número de quejas presentadas, así como los detalles de su resolución. No apunte a “quejas cero”, ya que esto es una señal de que los empleados no saben acerca del mecanismo o no se sienten cómodos al usarlo. Más bien, tenga como objetivo responder de manera rápida y justa a los problemas que surjan.

Finalmente, la política de Recursos Humanos debe proteger a los empleados de las represalias por presentar reclamos, incluida la protección a “soplones”, aquellos que divulgan ofensas graves como actividades criminales.

EJEMPLO DE CAMPO 49. FINCA PROTEGE AL PERSONAL MEDIANTE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

FINCA Peru documenta sus políticas de Recursos Humanos en un manual formal que protege los derechos e intereses de los empleados. Aspectos destacados de las prácticas de Recursos Humanos de la institución:

- **Oportunidad de empleo igualitaria entre hombres y mujeres:** FINCA Peru pone en práctica una acción afirmativa en el reclutamiento, contratación y formación de personal, y prioriza la contratación de mujeres.
- **Licencia por maternidad:** las mamás recientes tienen una licencia de tres meses, y tras su regreso al trabajo, su día laboral se reduce una hora durante un año completo para permitirles recesos para amamantar.
- **Formación continua:** los empleados reciben formación sobre tareas laborales, y también pueden acceder a formación de desarrollo personal sobre temas como cómo lidiar con problemas personales y familiares, tratamiento del estrés, etc. Recientemente, FINCA Peru comenzó a ofrecer sesiones de instrucción con asesores externos.
- **Formación constante:** se recomienda a los empleados que continúen su educación formal. FINCA Peru les permite tener horarios de trabajo flexibles de modo que puedan asistir a la escuela y patrocina hasta el 50 % de la matrícula.
- **Préstamos sin interés:** los empleados tienen acceso a préstamos sin interés para usar para viviendas, educación, y necesidades médicas, además del acceso a préstamos con tasas bajas de interés para negocios familiares. El personal de la oficina participa de un banco comunal a través del cual puede ahorrar y tener acceso rápido a préstamos.
- **Riesgos de seguridad:** FINCA Peru cuenta con reglamentaciones de seguridad formales para garantizar que todos los empleados se sientan seguros, en particular aquellos que trabajan en zonas rurales. Por ejemplo, todos los vehículos de transporte se mantienen con periodicidad, y todos los empleados tienen seguro médico y por accidentes.
- **Ambiente amigable para la familia:** se invita a las familias de los empleados a que participen de excursiones, deportes y celebraciones especiales. Además, los empleados pueden solicitar licencias para asistir a eventos escolares y celebraciones familiares importantes, o para cuidar a familiares enfermos.

Ejemplo de un mecanismo de presentación de agravios para los empleados

Un ejemplo de un mecanismo de este tipo es una dirección de correo electrónico que permite que un empleado se comunique con un representante de Recursos Humanos designado directamente. Los mensajes enviados a esta dirección de correo electrónico se mantendrían de manera confidencial y solamente se compartirían con otras personas si el empleado remitente lo autorizara. El proveedor informaría a todos los empleados que la dirección de correo electrónico debe usarse para denunciar agravios, además de los canales informales, como hablar directamente con los supervisores. Una política de Recursos Humanos complementaria describe cómo el proveedor no tolerará represalias (p. ej., comentarios irrespetuosos, asignación de trabajos punitivos o rechazo de solicitudes razonables de licencia o formación) contra un empleado que presenta una queja. La política también describe cómo el proveedor intentará resolver el problema, por ejemplo, mediante el uso de un Comité de ética para determinar una resolución justa. Por último, el proveedor realiza una pequeña muestra de empleados que han utilizado el mecanismo de quejas para preguntar si estaban satisfechos con el proceso.



- [Procedimientos de presentación de reclamaciones del personal](#) de VisionFund AzerCredit es un ejemplo de una política de manejo de quejas.
- [Informe sobre la gestión de recursos humanos en las instituciones de microfinanzas: el estado de la práctica](#) describe cómo varios proveedores indios manejan las reclamaciones del personal.

5A.4 EVALUAR LOS RIESGOS DE SALUD Y SEGURIDAD E INVESTIGAR CUALQUIER INCIDENTE

Al menos una vez al año, su institución debe evaluar los riesgos de salud y seguridad que enfrentan los empleados mientras realizan sus funciones laborales. Considere los riesgos que existen tanto en la oficina como en el campo, y evalúe los riesgos por las diferentes características de los empleados, incluyendo el género y la discapacidad. Los empleados varones y mujeres tienen diferentes necesidades de salud y seguridad, por ejemplo. Considere la posibilidad de formar un comité mixto de seguridad para asegurar que haya representantes de todo tipo de empleados -hombres/mujeres, trabajadores de campo/empleados de oficina, empleados con necesidades especiales, etc.

Una evaluación del riesgo en el lugar de trabajo es una de las herramientas clave para mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo. Juega un papel importante en la protección de los trabajadores y las empresas, así como el cumplimiento de las leyes en muchos países. Ayuda a todos a centrarse en los riesgos que realmente importan en el lugar de trabajo (los que tienen el potencial de causar daño real). Debe realizarse una evaluación del riesgo al menos una vez al año. Esta evaluación es simplemente un examen cuidadoso de lo que, en el lugar de trabajo, podría causar daño a las personas. Debe identificar el peligro y las medidas de control requeridas. Al pensar en la evaluación del riesgo, recuerde lo siguiente:

- un **peligro**¹¹⁷ es cualquier cosa que puede causar daño, como electricidad, un cajón abierto, trabajo exigente y estresante, una moto, etc.;
- el **riesgo** es la posibilidad, alta o baja, de que alguien pueda ser perjudicado por estos y otros peligros, junto con una indicación de la gravedad del daño. La clave para las evaluaciones de riesgos no es complicar el proceso.

En muchas organizaciones, los riesgos son bien conocidos y las medidas de control necesarias son fáciles de aplicar. Una evaluación de riesgos no debe tomar mucho tiempo ni ocupar muchos recursos de personal. Una evaluación del riesgo puede ser realizada por cualquier persona en la organización, no es necesario ser un experto en seguridad

y salud. Puede considerar la creación de un equipo de dos personas compuesto por alguien de la oficina central y un empleado de la sucursal, para tener en cuenta los diferentes riesgos.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) recomienda un proceso de cinco pasos para llevar a cabo una evaluación de riesgos:

1. **Identificar los peligros.** ¿Cuáles son los riesgos laborales que podrían causar daño? La [Tabla 29](#), más la [plantilla en línea](#) del SPTF, ofrece ejemplos de peligros comunes a los proveedores de servicios de microfinanzas. No es exhaustivo. Para considerar otros peligros a evaluar, es posible que desee:

- consultar otros ejemplos de herramientas de evaluación de riesgos (ver [recursos](#) al final de esta sección);
- caminar alrededor de la oficina y anotar los artículos que pueden representar un riesgo;
- hablar con los supervisores, el personal, los conductores y los contratistas de limpieza sobre sus inquietudes y opiniones sobre cuestiones de salud y seguridad en el lugar de trabajo; y
- consultar informes que documenten accidentes laborales pasados.

2. Para cada peligro, identifique **quién puede ser perjudicado y cómo**.

3. Tenga en cuenta los **controles existentes para manejar los peligros**, o lo que se necesita hacer para controlar el riesgo

4. Tenga en cuenta quién es responsable de poner en práctica las medidas de control de riesgos sugeridas y **en qué fecha**.

5. **Comparta la evaluación del riesgo completada con el personal** (si su institución es demasiado grande para compartir con todo el personal, comparta al menos con la alta dirección y los gerentes intermedios).

Su institución debe, como mínimo, proporcionar a los empleados formación para mitigar cada uno de los riesgos identificados. La formación debe ser gratuita y estar disponible para todos los empleados. La [Tabla 29](#) proporciona ejemplos de riesgos de salud/seguridad y los correspondientes temas de formación para los empleados.

¹¹⁷ Consulte el sitio web del [Centro Canadiense para la Salud y Seguridad en las Ocupaciones](#) para obtener una lista de los tipos de peligros; consulte [INRS](#) para una lista en francés e [INSH](#) en español.

Además de la formación, su institución debe proporcionar a los empleados equipos para mitigar los riesgos de salud y seguridad. El equipamiento debe proporcionarse de manera gratuita y distribuirse de manera equitativa a empleados hombres y mujeres. También se deben tener en cuenta las diferencias de género (p. ej., equipos de protección en tamaños para mujeres). Ejemplos de equipos incluyen cascos y otros accesorios de seguridad para conductores de motocicletas y jabón para lavatorios de empleados.

La política de Recursos Humanos de su institución debe incluir procedimientos para el seguimiento de incidentes de accidentes, lesiones o enfermedades en el trabajo. La política debe incluir procedimientos para documentar un incidente, informarlo ante las personas e instituciones relevantes (p. ej., comité de junta directiva sobre problemas de empleados, gobierno), investigar los motivos del incidente y realizar el seguimiento de medidas correctivas.

TABLA 29. EJEMPLO DE RIESGOS DE SALUD Y SEGURIDAD Y TEMAS DE CAPACITACIÓN

TIPO DE EMPLEADO	POSIBLE RIESGO DE SALUD Y SEGURIDAD	TEMAS DE FORMACIÓN PARA MITIGAR LOS RIESGOS PARA LOS EMPLEADOS
Empleados que trabajan en oficinas, tales como en puestos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> Estrés crónico a causa de trabajo exigente y falta de apoyo para manejar dicho trabajo Dolor físico a causa de muchas horas de estar de pie, sentado, escribiendo u otros movimientos repetitivos Enfermedad ocasionada por condiciones poco sanitarias en espacios compartidos (cocina, baños, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Forme a los empleados en la gestión del tiempo y las técnicas de mitigación del estrés. Informe a los empleados cómo comunicarse con el departamento de Recursos Humanos cuando sienten estrés relacionado con trabajo excesivo, y cómo usar el mecanismo de denuncia de agravios de la institución en el caso de denuncias confidenciales de agravios de gerentes.
Empleados que trabajan en el campo, tales como oficiales de crédito	<ul style="list-style-type: none"> Lesiones corporales a causa de accidentes durante el uso de vehículos motorizados o el transporte público, o debido a la falta de equipos de seguridad para la conducción (p. ej., cascos para conductores de motocicletas) Lesiones físicas a partir de robos por transportar dinero en efectivo en el campo 	<ul style="list-style-type: none"> Forme a los empleados en el protocolo de la institución para transportar dinero en efectivo en el campo, incluidas las técnicas de mitigación de robos (p. ej., transportar dinero en efectivo en una caja de seguridad, viajar durante horario diurno solamente).

Incluya un elemento de línea en su presupuesto y tiempo del personal para apoyar las actividades de prevención y manejo de riesgos discutidas anteriormente. Hacer esto ayudará a asegurar que su institución no esté simplemente reaccionando a los problemas de salud y seguridad sino anticipándolos y mitigándolos. Hacerlo también envía una señal fuerte a los empleados que su institución prioriza su bienestar.

Un ejemplo de este tipo de procedimiento en acción

Un funcionario de préstamos sufre lesiones menores cuando su motocicleta se desliza por la ruta a causa del desgaste de la banda de las rodaduras en los neumáticos. El gerente de Recursos Humanos documenta el accidente y luego envía el caso a la gerencia superior. La gerencia aconseja al empleado que busque atención médica, que está cubierta por el seguro del lugar de trabajo. Además, la gerencia crea un procedimiento para inspeccionar todos los neumáticos de motocicletas mensualmente y reemplazar de inmediato los neumáticos gastados.

Su institución también debe compensar a los empleados que pierden el trabajo como resultado de lesiones relacionadas con el trabajo. Si dicha compensación no está regulada por la legislación laboral de su país, desarrolle una política clara sobre el número de días que se pagan cuando los empleados están en licencia médica debido a problemas de salud generados

por el trabajo. Tal compensación podría incluirse en un producto de seguro médico para empleados. La póliza debe indicar el número máximo de días de descanso pagados por licencia médica. También, esta política debe indicar lo que sucede si el empleado completa el número máximo de días y todavía se declara incapaz de trabajar de nuevo debido a las lesiones (incapacidad a largo plazo).



- La [Plantilla de evaluación de salud y seguridad](#) del SPTF puede ser usada (y adaptada) para llevar a cabo una evaluación de salud y seguridad en el lugar de trabajo y para planificar los riesgos de salud y seguridad.
- La [Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo](#) de la OIT es una plataforma mundial de conocimientos para compartir información y buenas prácticas en materia de seguridad y salud en el trabajo (SST).
- La [capacitación del personal en primeros auxilios](#) de AzerCredit VisionFund es un ejemplo de cómo los proveedores pueden abordar de manera proactiva los riesgos en el lugar de trabajo.
- La [Evaluación del riesgo de salud y seguridad para un negocio basado en oficinas](#) y la [Evaluación de Riesgo en línea de la Agencia Europea para la Salud y la Seguridad en el Trabajo](#) de la Oficina de Salud y Seguridad son dos ejemplos de métodos de evaluación de riesgos integrales.

EJEMPLO DE CAMPO 50. FUNDESER FORTALECE SUS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Durante la crisis financiera de 2008, los clientes de FUNDESER (Nicaragua) lucharon contra una severa inflación y una marcada reducción en las remesas. FUNDESER fue víctima del movimiento “No pagar”, que implicó la acción del gobierno para alentar a prestatarios morosos a no pagar sus préstamos. En 2009, la CER de FUNDESER ascendió del 3.8 al 26 por ciento. Una gran parte de la cartera se canceló, y el PSF reconsideró todo su modelo operativo.

Muchas instituciones nicaragüenses, incluida FUNDESER, fueron acusadas de no establecer contacto con los clientes, de modo que el PSF decidió buscar una forma en que pudiera mejorar las relaciones personal-clientes a través de sus políticas de Recursos Humanos. Tras analizar las políticas de Recursos Humanos, FUNDESER advirtió que se hacía poco hincapié en cultivar el talento de los empleados y que los incentivos del personal no enfatizaban fuertes vínculos entre personal y clientes.

Liderado por la gerencia y la junta directiva, FUNDESER revisó sus políticas de Recursos Humanos, y elaboró un nuevo manual que hace hincapié en tres prioridades institucionales:

- **Desarrollo de habilidades:** El PSF ahora ofrece mayores oportunidades de capacitación y creación de habilidades destinadas al servicio al cliente.
- **Lealtad hacia valores institucionales:** El PSF ahora recluta, contrata y evalúa a empleados en función de los valores descritos en el Código de conducta.
- **Remuneración justa:** El PSF eliminó el pago basado en gran medida en incentivos de desempeño que promocionaban la venta excesiva de productos o el abuso de clientes que tenían pagos retrasados. Los nuevos salarios no están basados en bonificaciones, son competitivos en el mercado y permiten que el personal negocie sus salarios.

Además de este nuevo manual, FUNDESER creó claras descripciones laborales para cada puesto, y las desarrolló con aportes de empleados. Estas descripciones estaban dirigidas a ayudar al personal a comprender cómo contribuía su trabajo a los objetivos sociales y financieros del PSF. Además, las descripciones claras permitieron que el personal defina con facilidad objetivos para la creación de habilidades y evalúe su propio desempeño laboral.

La gerencia de FUNDESER presentó la nueva política lenta y exhaustivamente, y realizó talleres en persona en todas las sucursales durante dos meses. Si bien se requirieron varios meses más para que los empleados comprendieran por completo e incorporaran las nuevas políticas, la gerencia de FUNDESER considera que estas políticas han contribuido al crecimiento de la cartera y la reducción de la CER.