

Estándar 5B

El proveedor comunica a todos los empleados los términos de su empleo y les proporciona capacitación para las funciones esenciales del puesto.

- > **Práctica Esencial 5B.1** Los empleados reciben una descripción clara en relación con sus responsabilidades de trabajo y la evaluación del desempeño.
- > **Práctica Esencial 5B.2** Los empleados reciben formación específica para el puesto y/o el desarrollo de habilidades necesarias para las funciones del puesto.

5B.1 PROPORCIONAR A TODOS LOS EMPLEADOS UN CONTRATO DE EMPLEO

Tal como se mencionó en la guía para el [Estándar 5a](#), todos los empleados deben comprender sus derechos y responsabilidades en el lugar de trabajo. Además de ofrecer a los empleados una política de Recursos Humanos clara, su institución también debe proporcionar a cada empleado un contrato de trabajo (firmado) y una descripción escrita de sus obligaciones en el lugar de trabajo. Revise la descripción de cada empleado con él en el momento de su contratación y siempre que el empleado cambie de puesto dentro de la institución. Proporcionar a los empleados claridad sobre sus funciones y responsabilidades le permite a su institución evaluar el desempeño de los empleados de forma equitativa.

Su institución también debe proporcionar a cada empleado un contrato que especifique lo siguiente:

- **Ganancias (salarios y sueldos):** la remuneración, en efectivo o en especies, que se pagará a los empleados por el tiempo trabajado y por el tiempo no trabajado, por ejemplo, vacaciones anuales u otras licencias pagas.
- **Beneficios (protección social):** las medidas (p. ej., seguro médico, pensiones) designadas para proteger a los empleados contra obstáculos económicos y sociales causados por distintas contingencias (enfermedad, maternidad, lesión laboral, desempleo, etc.).
- **Condiciones de empleo:** los términos del empleo del trabajador con la institución, como la carga horaria del empleo, los salarios mínimos, si existe un período de prueba antes de que la persona se convierta en empleado permanente, y la ubicación en la que trabajará el empleado;
- **Descripción del puesto / Alcance del trabajo:** El título del puesto y sus responsabilidades, incluyendo a quien se reporta (más información abajo);
- **Las reglas laborales y posibles sanciones:** Una lista de las acciones y actividades que están prohibidas. Confirma que la institución investigará los casos reportados de mala conducta (por ejemplo, violaciones del Código de Conducta, robos, acoso de colegas); los niveles diferentes de las acciones disciplinarias que podrían recibir; los derechos de los empleados relacionados al proceso de apelación; y

- **Evaluación del desempeño y los incentivos:** Las métricas que usará la institución para evaluar el desempeño del empleado y una explicación del sistema de incentivos de la institución (mira la guía para el [estándar 2c](#)).

La **descripción del puesto** para un empleado es el fundamento para como entienden su rol en la organización. Debe incluir el tipo de trabajo que van a hacer, sus responsabilidades clave y las competencias necesarias. Para hacer una descripción de puesto, comienza con una conversación con la persona que actualmente ocupa el puesto y después amplía la descripción con las respuestas a las preguntas – Cuales son nuestras objetivos y necesidades a largo plazo para este puesto? Hay algunas iniciativas nuevas de GDS que queremos implementar en el futuro y cuales capacidades necesitarán los trabajadores para hacerlas? Cuales son las nuevas responsabilidades que tendrán? (mira la [Tabla 15](#) para ejemplos de las responsabilidades laborales relacionadas a la GDS). La [Tabla 30](#) provee unos detalles adicionales sobre cuales componentes debe incluir en las descripciones de los puestos de sus empleados.

TABLA 30. LOS ELEMENTOS DE UNA DESCRIPCIÓN DE UN PUESTO¹¹⁸

Título del puesto	El nombre dado a la posición.
Resumen del rol	El propósito y/o objetivo del trabajo.
Responsabilidades principales	Una lista de las responsabilidades claves del trabajo. Las descripciones de puestos muchas veces concluyen con la frase “realizar otras tareas según sea necesario” en vez de incluir una lista de tareas muy detallada.
Relaciones Clave	Indica a quien se reporta el empleado y cuales posiciones reporta a esta persona, si el puesto incluye el manejo de personal.
Autoridad para tomar decisiones	Una lista del alcance y los límites de los áreas principales de responsabilidad y la autoridad que lleva el puesto.
Competencias y calificaciones	La descripción del puesto debe incluir una lista de todas las competencias (conocimientos, capacidades y comportamientos) y calificaciones que son o requisitos o preferidos para el desempeño exitoso del puesto.
Condiciones laborales	Una lista que refleja las condiciones laborales del puesto y cualquier aspecto especial de las mismas.
Clasificación del trabajo	Incluye el nivel del puesto y el tipo de empleo (por ejemplo, tiempo completo, tiempo parcial, por proyecto), como aplicable.

Además de una clara descripción del trabajo, cada empleado debe entender los criterios de evaluación que su gerente utilizará para evaluar el desempeño en el trabajo. Por ejemplo, FINCA (Azerbaiyán) evalúa cada nuevo empleado a los tres, seis y doce meses, y luego semestralmente a partir de entonces. El supervisor del empleado llena un formulario que enumera los criterios con los cuales el empleado será evaluado. A continuación, se le pide al empleado que firme su acuerdo con esta declaración: “He revisado los requisitos de desempeño enumerados en este formulario y estoy de acuerdo en que son los estándares por los cuales seré evaluado durante el siguiente período de desempeño”. De este modo, los empleados tienen en claro lo que la organización espera de ellos, y cómo pueden lograr un buen desempeño.



- La [Herramienta de Planificación y Gestión del Desempeño](#) de la Fundación Grameen es una herramienta de múltiples partes que se enfoca en: 1) fijación de metas para que cada empleado reciba dirección y comunicación sobre lo que se espera que haga; y 2) planes de acción, desarrollo personal y discusiones en curso sobre metas organizacionales. Incluye herramientas prácticas tales como hojas de trabajo para establecer metas y evaluar el desempeño de diferentes empleados (por ejemplo, un oficial de campo, un gerente de sucursal) y una guía del gerente para proporcionar comentarios sobre el desempeño del empleado.
- El [Kit de herramientas de selección y contratación](#) 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, entre las que se incluyen guías de entrevistas y ejemplos de descripciones de puestos trabajo.
- FINCA (Azerbaiyán) utiliza este [Formulario de Evaluación de Desempeño](#) para aclarar los criterios de evaluación de cada empleado.

5B.2 PROPORCIONAR CAPACITACIÓN ESPECÍFICA DEL TRABAJO

Su institución debe proporcionar a todos los empleados los equipos para realizar sus funciones laborales con éxito. Esto incluye al menos dos tipos de capacitación:

- **Capacitación orientativa:** capacite a cada empleado al comienzo del empleo y cuando el empleado cambie de puesto dentro de la institución. La orientación del empleado debe incluir al menos los siguientes temas: la misión de la institución, los objetivos sociales, y el Código de Conducta; las obligaciones laborales del empleado, incluidas las tareas relacionadas con el desempeño social;¹¹⁹ y las condiciones de empleo. Siga este entrenamiento con un período de orientación durante el cual los nuevos empleados reciben entrenamiento en el trabajo y mentoría para que dominen las habilidades que no se enseñan fácilmente en el aula. Esa capacitación práctica para el personal también es beneficiosa para los clientes, ya que pueden verse afectados negativamente por personal insuficientemente capacitado.

¹¹⁸ Esta tabla está adaptada de información del [Kit de herramientas de reclutamiento y selección de la Fundación Grameen](#), página 7.

¹¹⁹ La guía para el [Estándar 2c](#) proporciona ejemplos de las obligaciones de GDS para un oficial de préstamos y ejemplos de objetivos sociales de los cuales son responsables varios empleados.

- **Desarrollo constante de habilidades:** facilite las oportunidades de desarrollo profesional que respondan a las necesidades en evolución de los empleados identificadas durante revisiones periódicas del desempeño así como las prioridades de su institución. A medida que sus metas y productos cambian con el tiempo, considere qué nuevas habilidades necesitan sus empleados (por ejemplo, recolección de datos, servicio al cliente, ventas de productos). Adicionalmente, al promover a empleados a un nivel de responsabilidad superior o autoridad de gerente, considere la necesidad de capacitación específica del trabajo que los prepare para el nuevo puesto, así como también capacitación de liderazgo y gerencia para mejorar la capacidad del empleado para guiar, supervisar y motivar el desempeño de otras personas.

Preste especial atención a proporcionar oportunidades de capacitación para los empleados sin discriminación. Compruebe que la capacitación esté disponible en forma igualitaria para todos los tipos de empleados, independientemente del sexo, nivel (gerencia/personal), ubicación (sede central/sucursales) y otras características relevantes de los empleados. Asegúrese de que cualquier oportunidad de capacitación proporcionada a los empleados sea accesible e inclusiva para todos los empleados con discapacidades, incluso a través de la provisión de alojamiento razonable.



El [estudio de caso de Visión Banco sobre la capacitación del personal](#) detalla cómo la organización creó su propio programa integral de educación continua para beneficio de los empleados y del banco.

EJEMPLO DE CAMPO 51. VISIONFUND INTERNACIONAL RECLUTA OFICIALES DE PRÉSTAMOS LOCALES MEDIANTE EVENTOS

VisionFund International (VF) emplea a más de 7,000 personas en su red (a partir de 2017), aproximadamente la mitad de los cuales son agentes de préstamos. Con una facturación de alrededor de un 20% al año y unas metas de crecimiento anual de alrededor del 30%, VF contrata cientos de nuevos agentes de préstamos cada año en sus 31 IMF. En el pasado, VF realizaba la contratación de agentes de préstamos de manera tradicional, mediante la contratación de un agente de préstamos a la vez, en función de las necesidades de una sucursal. Ahora, la red utiliza un nuevo método: la celebración de eventos de reclutamiento en masa y la formación de “voluntarios” con el fin de crear una fuente de agentes de préstamos totalmente capacitados listos para ocupar las posiciones abiertas o ampliar en nuevas áreas de operación tan pronto como se necesitan.

El oficial de préstamos ideal

VF ha encontrado que la retención de empleados comienza con la contratación de las personas adecuadas. VF contrata a la gente local, ya que los agentes de préstamos que provienen de las propias comunidades de los clientes están mejor capacitados para 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 agente 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.

Eventos de reclutamiento

VF entrena a las IMF para llevar a cabo eventos de reclutamiento, la columna vertebral de su proceso de contratación de agentes de préstamos. Una IMF que quiere contratar nuevos agentes de préstamos anuncia un “día de evaluación”, proporciona un tiempo específico y un lugar (por lo general un sábado por la mañana en una escuela primaria local). No hay otros requisitos por adelantado, como un formulario de solicitud. Los carteles de reclutamiento incluyen una foto del agente de préstamos “ideal” de VF: una mujer local que parece lo suficientemente mayor como para tener hijos mayores, usa ropa y zapatos apropiados para montar una motocicleta y caminar por los campos, de pie junto a una motocicleta y sosteniendo un casco. Un subtítulo en la línea de “Me ofrecieron capacitación y les ofrecí experiencia de vida”. Este eslogan se refiere a la creencia de VF de que las experiencias de vida como criar a los niños, comerciar en el mercado o ser un líder de la iglesia pueden crear habilidades adecuadas para la gestión de clientes. Un principio clave del día de la evaluación es que la IMF no está buscando un número fijo de reclutas; la sucursal puede tomar la mayor cantidad de reclutas que los agentes de préstamos mayores puedan manejar como mentores. En el día la evaluación, es posible que cientos de personas lleguen hasta mucho tiempo después de la hora de inicio claramente indicada. A la hora de inicio designada, las puertas están cerradas; las llegadas tardías no son admitidas, ya que los agentes de préstamos deben ser puntuales.

Una vez que el gerente de la sucursal da una breve introducción y bienvenida, todos los solicitantes participan en un juego de pelota divertido y competitivo. Esto relaja a los solicitantes antes del primer ejercicio de evaluación, que es una prueba de aritmética. Esta prueba viene primero, porque es una habilidad crítica para agentes de préstamos, pero el nivel de dificultad se establece para igualar a la aritmética requerida de agentes de préstamos y no mayor. Los solicitantes pueden usar calculadoras, como los agentes de préstamos en el campo. Por lo general, el 80% de los solicitantes no aprueba el examen de aritmética, que se califica de inmediato, y se les agradece por haber ido a los que no han aprobado, pero se les pide que se retiren. En todas las etapas, el equipo de la IMF es educado con todos los solicitantes: incluso aquellos que fracasan deben alejarse sintiéndose valorados y respetados.

A continuación, la IMF realiza una prueba de alfabetización, basada en gran medida en el formulario de solicitud de préstamo de la IMF. También se evalúa el examen de inmediato; normalmente otro 15% de los restantes no pasa esta etapa porque no siguieron instrucciones o no pudieron escribir un párrafo comprensible. Después de la prueba de alfabetización, los solicitantes restantes participan en un juego de equipo (crear algo hecho de papel de cocina) observados de cerca en búsqueda de habilidades como liderazgo, contribución, creatividad, etc. Aunque están siendo evaluados, nadie falla en este ejercicio.

Cada solicitante realiza una presentación individual de dos minutos sobre algo que ellos conocen (cultivo de maíz, por ejemplo) a un equipo de personal que inmediatamente lo aprueba o lo desaprueba, basado en el potencial del candidato para hablar en público y promover la IMF a grupos comunitarios y clientes. Los restantes solicitantes, normalmente del 10 al 15% de los que comenzaron el día, son formalmente entrevistados por un equipo de tres miembros del personal de la IMF. Esta entrevista dura solamente 15 minutos, y las preguntas son fijadas de antemano, elegidas de preguntas cuidadosamente redactadas. Al final de la entrevista, el equipo de entrevistas recomienda que el solicitante sea aceptado o no sea aceptado como aprendiz. El gerente de sucursal tiene la decisión final. Aproximadamente el 10% de los solicitantes originales son aceptados como aprendices.

El día entero de la evaluación del principio al final toma cerca de cinco horas, y no importa quién está implicado o donde ocurre, VF informa que es una manera muy barata y eficiente de reclutar a aprendices de la comunidad local.

Creación de un conjunto de agentes de préstamos listos para trabajar cuando sea necesario

Un período de formación de tres meses de un nuevo empleado se pasa en la sucursal, bajo la tutela de un agente de préstamos sénior. El aprendiz es un voluntario; la IMF paga los gastos pero no un salario. El aprendiz tiene un Libro de Aprendizaje donde escribe lo que ha aprendido, demostrando su progreso. El agente de préstamos sénior (“mentor”) es guiado por un Libro de Aprendizaje,

que establece lo que el aprendiz se debe aprender y dominar en el curso de los próximos tres meses. El gerente de sucursal es responsable de la efectividad de la capacitación, y proporciona reportes de progreso periódicos. Una vez que el aprendiz completa el Libro de Aprendizaje y el gerente de sucursal considera que está listo para asumir sus propios clientes, deberá aprobar el entrenamiento formal en el Manual de Crédito de la IMF. Después de haber aprobado la capacitación del Manual de Crédito, se le ofrece un contrato al aprendiz quien recibe un salario y puede comenzar a crear su propia cartera de clientes.

Debido a que los nuevos empleados trabajan de forma voluntaria durante los primeros tres meses, pueden dejarlos ir si no logran sus objetivos de aprendizaje. Los aprendices son un grupo de personal disponible al que la IMF puede llamar cuando surge una necesidad. Están bien preparados para construir sus propias carteras de clientes tan pronto como su período de entrenamiento esté completo.

Beneficios para los clientes, el personal y la IMF

VF cree que muchos clientes preferirían trabajar con un agente de préstamos de su propia área geográfica y de vida. Sin embargo, muchos agentes de préstamos potenciales no creen tener las habilidades y experiencia necesarias para brindar servicios a sus comunidades en este sentido. Parte del método de VF es mostrar a los reclutas que sus habilidades para la vida son muy valiosas, lo cual es potenciador y validador.

El método anterior de VF para la contratación de agentes de préstamos no involucraba al gerente de sucursal o a agentes de préstamos sénior en el nivel de sucursal. Sin embargo, el nuevo método hace que estos individuos sean los únicos responsables de la contratación de reclutas, la ejecución del día de evaluación, la realización de entrevistas y la selección de candidatos. También son responsables de la formación y la evaluación de los alumnos. Sin excepción, VF ha encontrado que el personal de la sucursal aumenta su profesionalidad durante el proceso y desarrolla nuevas habilidades de liderazgo y gestión.

VF Filipinas (VFP) fue la primera IMF en poner en marcha el nuevo método. Alrededor de 85 personas llegaron el día de la evaluación, nueve fueron seleccionadas como voluntarias y seis calificadas como agentes de préstamos. Dos de los seis eran mujeres trabajadoras domésticas en el extranjero antes de unirse, y la otra mujer trabajaba en un centro de llamadas. Dos de los tres hombres eran pescadores y el otro había trabajado en un almacén. El CER promedio de 1 día para todos los agentes de préstamos de VFP es de 2.2% y el número promedio de clientes administrados por agentes de préstamos es 197. Entre estos seis agentes de préstamos, el CER es menor al 1% y tienen un promedio de 244 clientes cada uno.

EJEMPLO DE CAMPO 52. AL MAJMOUA CAPACITA A LOS EMPLEADOS EN TEMAS DE GDS

Hace muchos años, Al Majmoua (Líbano) dependía exclusivamente de la capacitación en el campo de funcionarios de préstamos recientemente contratados. Los empleados debían aprender su nuevo trabajo simplemente al actuar como auxiliares de un funcionario de préstamos real en el campo. La gerencia advirtió que la calidad de la capacitación de cada persona dependía de con quién trabajaba, lo que creaba inconsistencias en el modo de aplicación de las políticas de crédito y las políticas de servicio al cliente.

Para solucionar el problema, la institución implementó un programa de inducción para empleados que proporciona a todo el personal diez días de capacitación en la oficina antes de salir al campo. Las clases incluyen sesiones sobre la visión de Al Majmoua, su misión y sus objetivos, así como también sesiones sobre conciencia social y de género, los Códigos de Conducta y Ética de la institución, cómo hablar y escuchar a clientes y prácticas de cobros apropiadas.

Una vez en el campo, cada empleado recibe mentoría; y al menos una vez por año, todos los empleados en cada nivel asisten a un curso de actualización.