

Los empleados primero en la industria de Microfinanzas

Solymer Torres
Enero, 2020





El objetivo de las IMF

- ✓ Empoderamiento económico
- ✓ Escalar la Inclusión Financiera
- ✓ Impacto positivo sostenible





Para llegar a sus clientes, las IMFs necesitan fortalecer:

- ✓ Sus capacidades internas
- ✓ Sus servicios - oferta
- ✓ Sus colaboradores – su gente

Estándares Universales de Desempeño Social

- ✓ Alineación con la misión social interna y externamente
- ✓ Empleados satisfechos generan clientes satisfechos





“Trata a tus empleados exactamente como quieres que ellos traten a tus clientes”

Stephen R. Covey

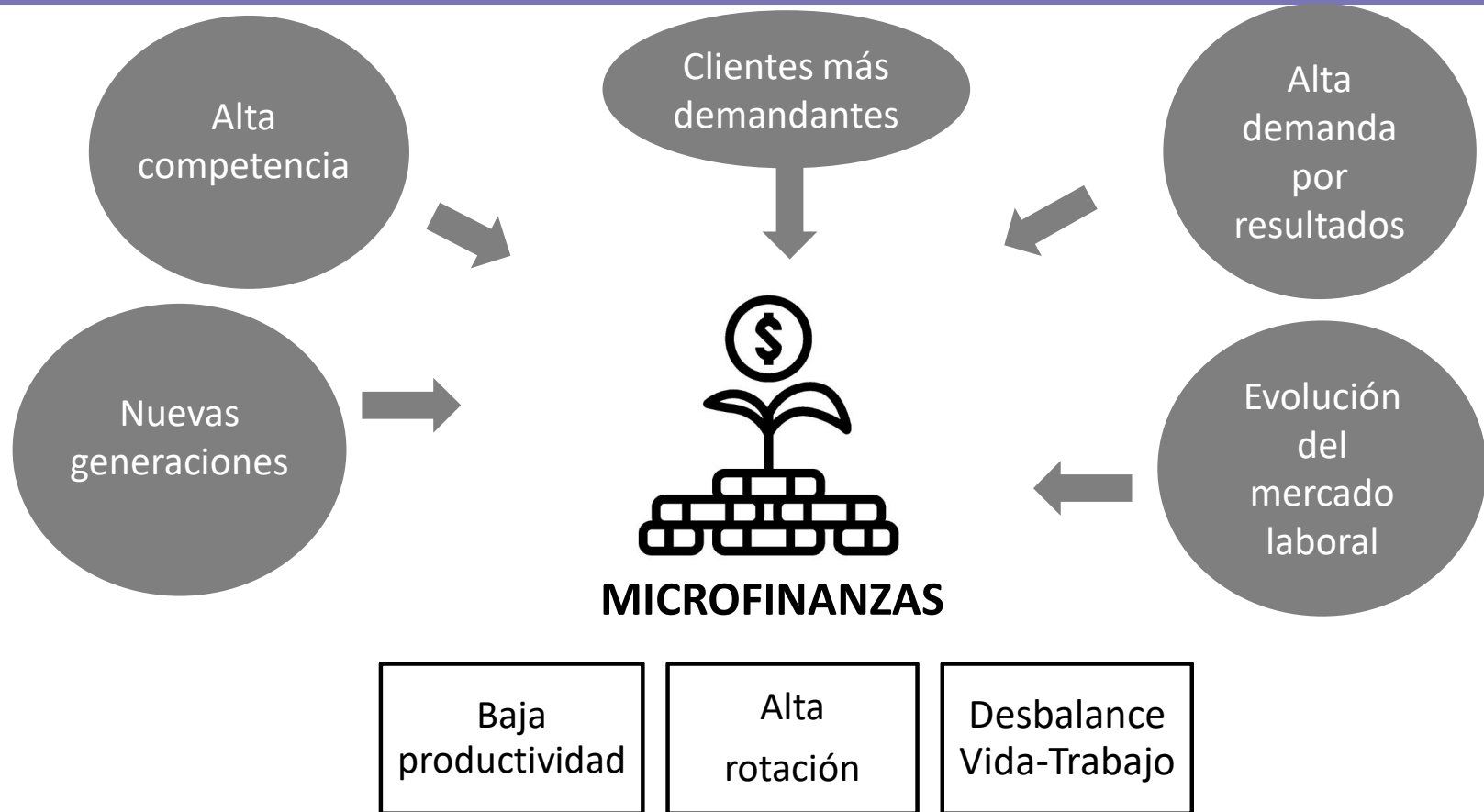


“Los Clientes no están primero. Los empleados están primero.”

Si cuidas a tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes.”

Richard Branson

La situación actual en el área de talento en la industria de MF

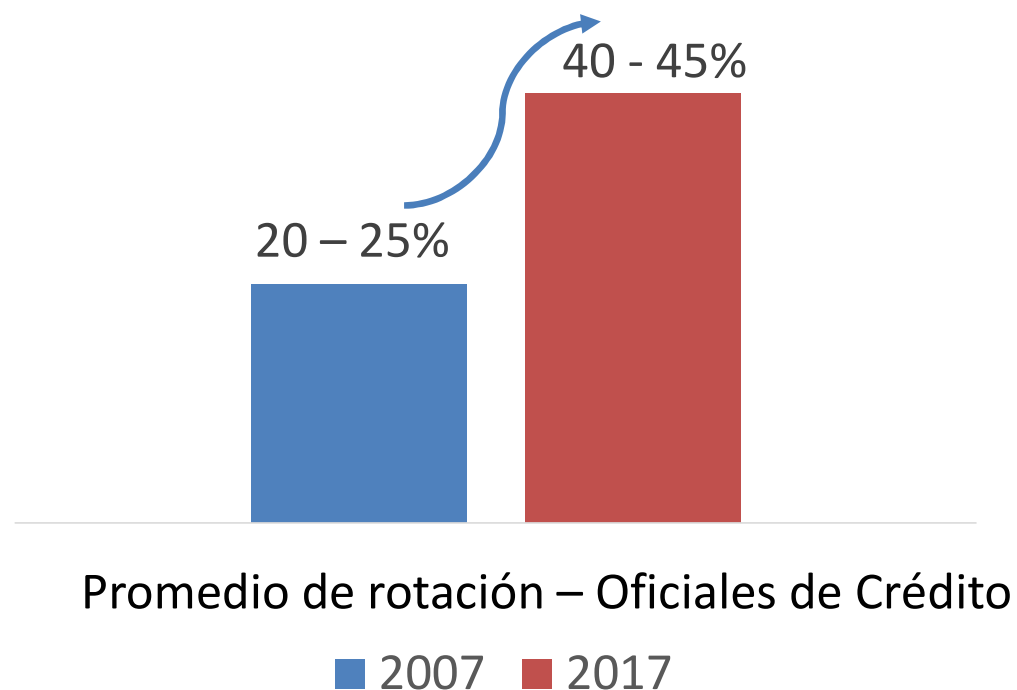


El problema de retención de talento en las IMFs

Tendencia: Una escalonamiento en los niveles de rotación en la última década



Rotación anual reportada por algunas IMFs en México



*Source: Accion Network reports 2007-2017 & Human Capital MF

Acercamiento integral – resultados más sólidos



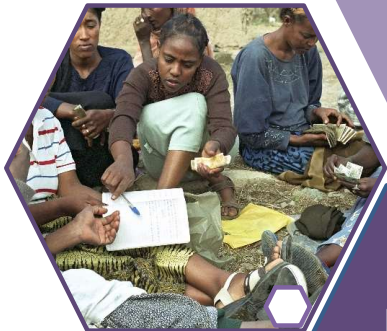
Enfoque integral – resultados más sólidos







- Reclutamiento de la base de clientes
- Reclutamiento recurrente y proactivo
- Programa de practicantes – posiciones clave de alta rotación
- Reducción de los requerimientos académicos – enfoque en el potencial
- Proceso de reclutamiento exhaustivo – basado en Competencias
- Programa de Altos Potenciales



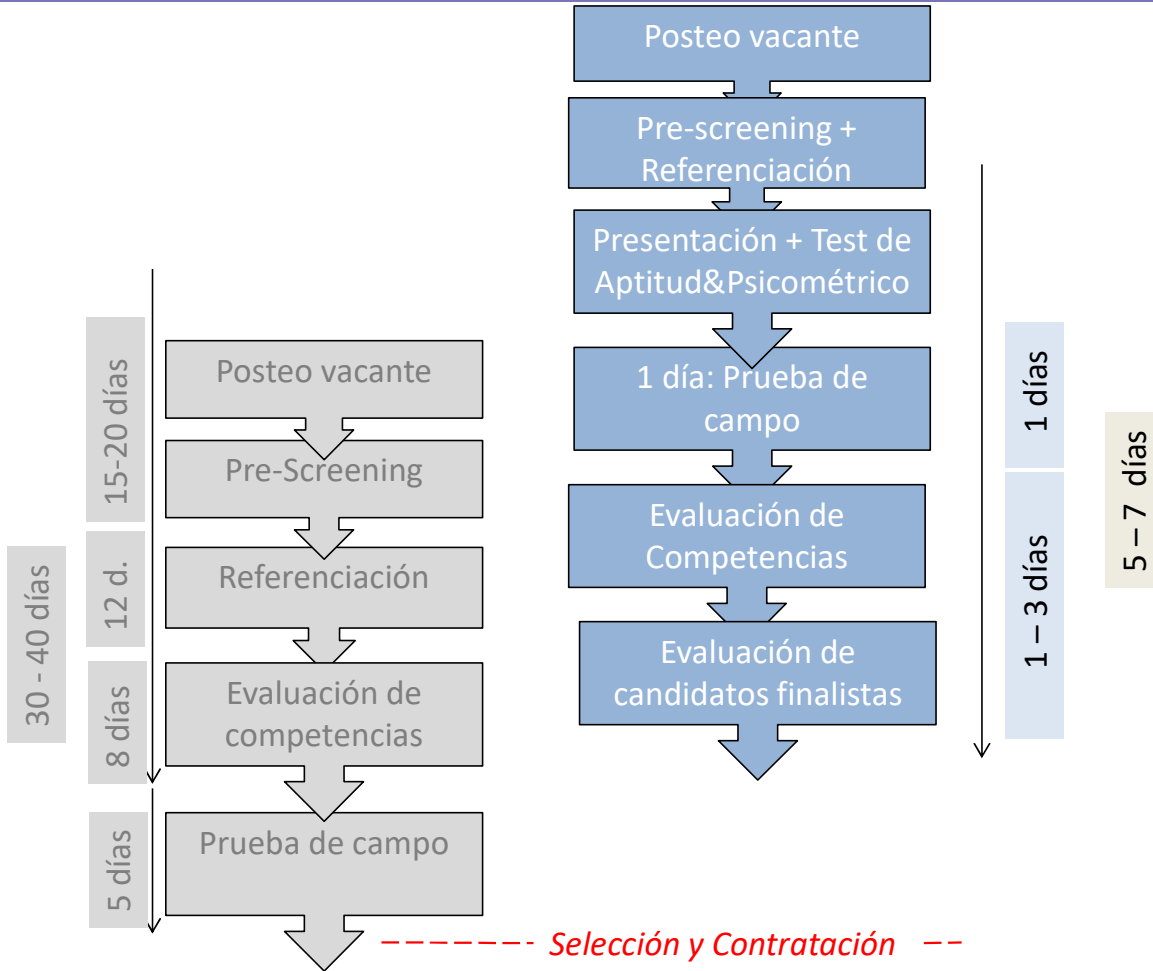
Reclutamiento Proactivo –Diversas fuentes de talento



- Fuente diversa de talento (incluyendo programas de referidos de empleados)
- Reclutamiento frecuente
- Programa de practicantes – Regiones con alta rotación



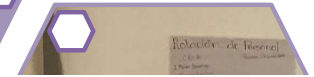
Reclutamiento proactivo



Ejemplo



Plan de
Carrera &
Sucesión



Estrategias
de
Alineación

la misión de la institución

-
- Comunicación de abajo hacia arriba y viceversa
- Llevar a la institución "al campo"
- Oportunidades para que los empleados puedan ejercer su interés social

Proactivo

Pago variable
Individual &
Grupal



Alineación



Datos clave: (2014)*:

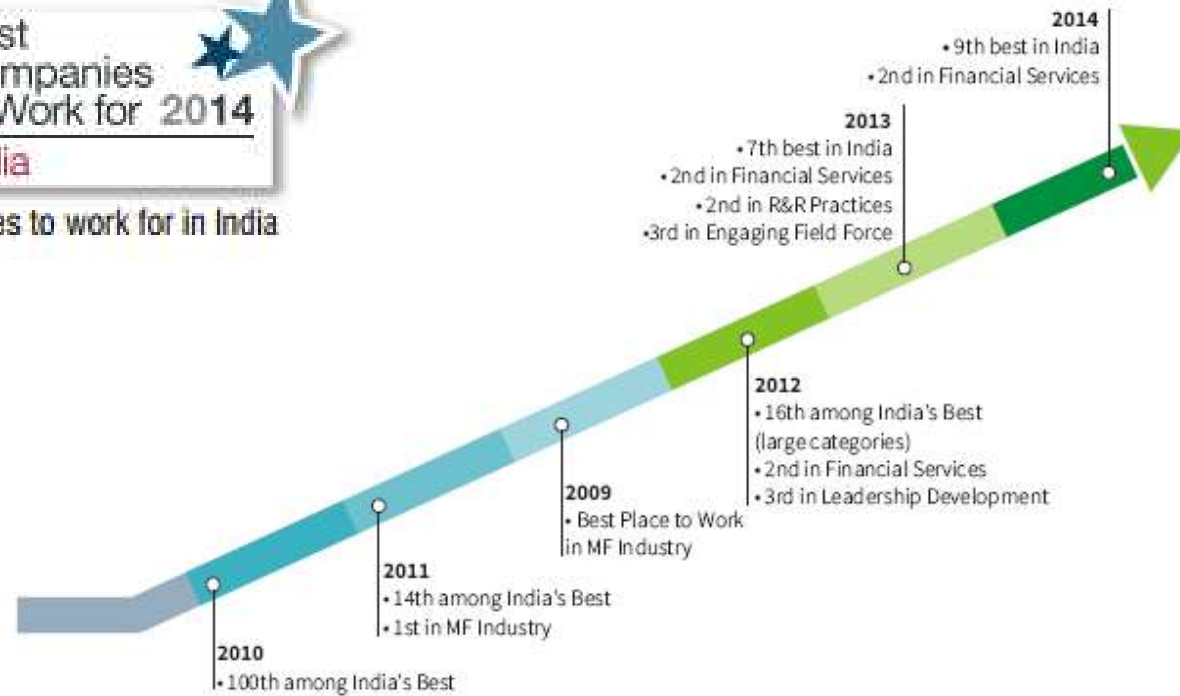
- 350 oficinas y 4 regiones
- Más de 1.3M de clientes activos
- Aprox. 4,600 empleados fijos
- Porcentaje de repago: 99%

*via Ujjivan website and MIX market





Top 10 companies to work for in India



Ujjivan vs Best vs Rest: Percentage of employees giving positive response in the GPTW survey

	Ujjivan	Top 50	Rest
La Gerencia involucra a los empleados en las decisiones que afectan su trabajo	83	75	62
Tenemos beneficios únicos	87	76	59
Siento que recibo un porcentaje justo de las ganancias de la institución	90	69	55
La gente quiere trabajar aquí	91	84	71
Es un sitio de trabajo divertido	91	80	67
Cuando se llega a una nueva área de trabajo, te hacen sentir en casa	89	78	64



Alineación

Conexión con la misión social:

- Todos, gerencia y colaboradores tienen que hacer visitas de campo 2 veces al año con una agenda específica.
- Asociación con una fundación que lleva educación financiera a personas en extrema pobreza
- Oportunidades de voluntariado para los empleados

Comunicación en dos vías:

- Representantes de las agencias que rotan en el Comité Ejecutivo
- Representante de RH en cada región – identificar necesidades de la operación



Alineación

Conexión con la misión social :

- De adentro hacia afuera
- Involucramiento de la familia en los beneficios , eventos y actividades



povertystoplight

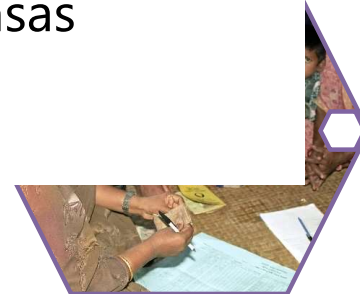
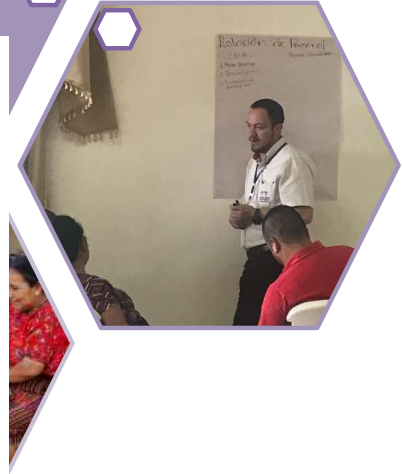
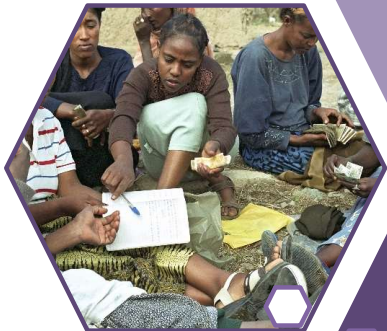
El semáforo de la pobreza



Plan de
Carrera &
Sucesión

Estrategias que integran:

- Diseño centrado en el cliente
- Mejoramiento de procesos
- Recursos Humanos centrados en los empleados
- Reconocimiento público y recompensas



Estrategias integradas de productividad



Estrategias diferenciadas de retención:

Gerencia Senior – necesita conexión y trabajar por un propósito

Niveles de entrada / en campo – Necesitan salarios competitivos, beneficios que cubran a su familia y recompense por la lealtad

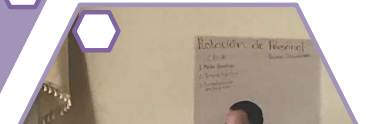
Procesos optimizados – no solo presión

Enfoque en el campo – asegurarse que los empleados tienen sus necesidades satisfechas para ser exitosos

Competencia sana entre las agencias por resultados – integrando KPIs sociales y financieros



Plan de
Carrera &
Sucesión



Compensación variable que recompensa el esfuerzo de equipo

En mercados inestables – el salario tiene que cubrir las necesidades básicas

Beneficios basados en la demografía

Beneficios

Pago
variable
individual y
de equipo

Beneficios demográficos y recompensan la lealtad





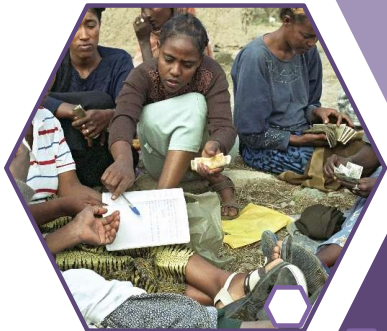
Aliena
Estra

- Fuerte inversión en Educación Continua
- Al menos 2 meses de formación inicial teórico/práctica
- Auditorías metodológicas regulares para informar la capacitación
- Casos de estudio y "clínicas" para capacitación continuada y avanzada

Plan de
Carrera &
Sucesión

Educación
Continuada

Reclut
Pro



Capacitación continuada

- Certificación para cada posición clave de la agencia – recertificación anual
- Auditorías metodológicas al menos dos veces al año – enfocadas en aprendizaje
- Recursos dedicados a la capacitación técnica – inducción y capacitación continuada con una agenda anual
- Capacitadores internos – gestión del conocimiento
- Apoyo para que los empleados progresen académicamente y en su carrera



Planes de
sucesión &
carrera



- Modelo de categorías para posiciones clave en campo
- Estrategia de gestión del desempeño
- Cuota de promoción para ocupar posiciones clave

Proactivo

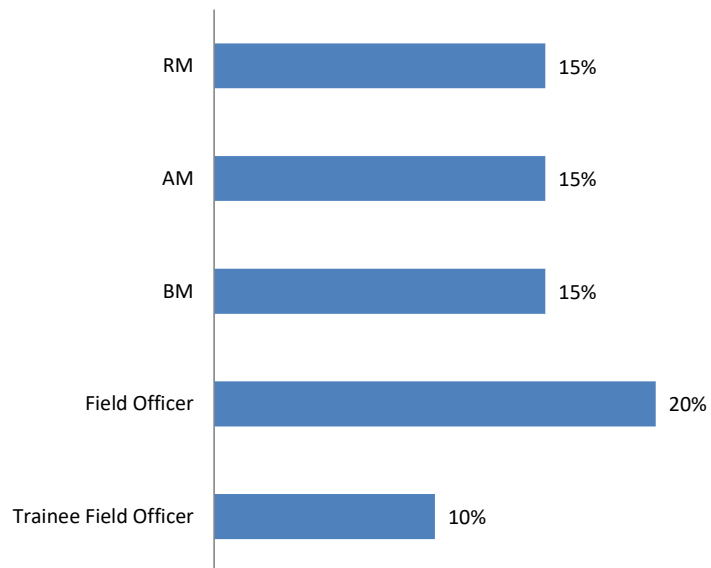
Pago variable
Individual &
Grupal



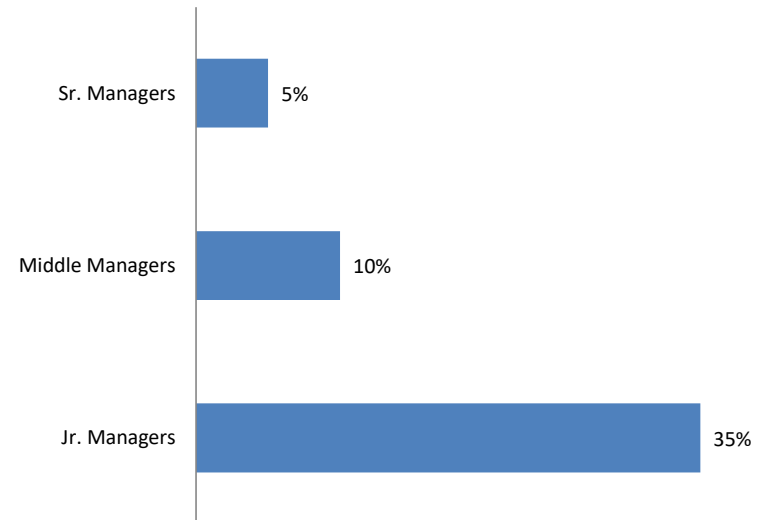
CUOTA DE PLAN DE SUCESIÓN PARA POSICIONES CLAVE



Operaciones



Soporte



No sólo estrategias – una mentalidad clara

- Mentalidad “Los empleados primero” – El factor humano
- Orientación al cliente – Enfoque en la operación
- Enfoque diferenciado en la gestión de RH por región o agencia – la misma solución puede no funcionar para todos

Gracias!

