

AYUDE A SUS EMPLEADOS A ADAPTARSE A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

ASPECTOS ESENCIALES SOBRE LA GDS: Estrategias prácticas para enfrentar los desafíos gerenciales de la actualidad

SPTF ha pasado el último año actualizando la [Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social y Ambiental](#) ("Estándares Universales") para reflejar las mejores prácticas de la industria en evolución. El manual revisado se publicará en febrero de 2022. Para apoyar la implementación, SPTF está organizando una [serie de seminarios web](#) enfocado en conceptos nuevos o actualizados en los Estándares Universales.

ORADORES:

- **Manu RAJAN**, *Division CEO, Wing (Camboya)*
- **Mamie KALONDA KAPENGA**, *CEO, FINCA DRC (República Democrática del Congo)*

Este seminario web* examinó cómo los proveedores de servicios financieros (PSF) que ofrecen servicios financieros digitales (DFS) pueden administrar su fuerza laboral de manera efectiva. Los expositores de FINCA DRC (República Democrática del Congo) y Wing (Camboya) presentaron cómo manejan los cambios para que los empleados tengan las habilidades técnicas y la motivación personal necesarias para el éxito. Los ponentes también reflexionaron sobre la realidad de que prosperar en un mundo digital, que está en evolución constante, requiere flexibilidad, velocidad e innovación en:

- los departamentos internos,
- los flujos de trabajo
- las funciones y responsabilidades de los empleados y
- el desarrollo de los productos y servicios.

Cuando el PSF se transforme digitalmente, es motivante para los empleados y les ayuda a sentirse con sus nuevos roles y responsabilidades, si los PSF establecen objetivos concretos. También los expositores recomiendan que los PSF:

- equipen a los empleados y agentes con las habilidades necesarias para tener éxito en sus carreras, incluso cuando el sector cambia y
- estructuren los procesos y departamentos internos para que sean rápidos, rentables y adaptados a las necesidades de los clientes.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE FINCA DRC Y WING

FINCA DRC tiene 560 empleados, 1,600 agentes y 350,000 clientes. Inició su transformación digital en 2011. En la actualidad, más del 80% de las transacciones de los clientes de FINCA DRC se realizan a través de agentes o banca móvil. Wing (Camboya) tiene 1,000 empleados, 10,000 agentes y 12 millones de usuarios. Lanzó operaciones en 2009 como empresa de pagos digitales, pero hoy cuenta con tres áreas de negocio distintas: pagos, banca comercial y comercio electrónico.

* La OIT y el SPTF financiaron conjuntamente este seminario web, que es uno de los tres seminarios web de la serie *Aspectos Esenciales sobre la GDS* que se centra en la dimensión 5 de los Estándares Universales: Desarrollo responsable de recursos humanos.

EXTRACTOS RELEVANTES DE LOS ESTÁNDARES UNIVERSALES

Estándar 5B: El sistema de gestión de los recursos humanos del proveedor está diseñado para atraer y mantener una fuerza laboral calificada y motivada.

Práctica esencial 5B1: El proveedor brinda a cada empleado la documentación laboral completa sobre su empleo y la capacitación para las competencias de su puesto.

- **5.B.1.1 Indicador** El proveedor comunica a cada empleado sus términos laborales individuales:
 - » **5.B.1.1.1 Detalle** Salario base y oportunidades para cualquier otro tipo de compensación (horas extras, pago de incentivos)
 - » **5.B.1.1.2 Detalle** Descripción del puesto / alcance del trabajo
 - » **5.B.1.1.3 Detalle** Proceso de evaluación del desempeño
- **5.B.1.2 Indicador** Todos los nuevos empleados reciben una orientación y capacitación específica para el trabajo.
- **5.B.1.3 Indicador** El proveedor pone a la disposición de los empleados a todos niveles oportunidades de desarrollo profesional.
- **5.B.1.4 Indicador** Los hombres y las mujeres reciben las mismas oportunidades de formación y desarrollo de habilidades.

CÓMO INTEGRAR “TECNOLOGÍA” Y “TACTO”

FINCA DRC y Wing combinan servicios digitales e interacción humana. Wing lo llama un enfoque “figital” (físico + digital), mientras que FINCA DRC lo llama “tecnología y tacto”. Ambos expositores enfatizaron la importancia de retener oportunidades para que los clientes interactúen con el personal. Wing notó que al principio cuando era una empresa puramente digital, no tuvo éxito. Era la introducción de la interacción humana a través de agentes que puso a Wing en el camino hacia el éxito. FINCA DRC retuvo algunos elementos del “tacto” incluso cuando se transformó digitalmente, y encuentra que el contacto con los clientes mantiene motivados a los empleados. Compartieron lecciones para integrar con éxito la “tecnología” y el “tacto”:

- **Utilice una red de agentes.** Tanto Wing como FINCA DRC tienen amplias redes de agentes. Para FINCA DRC, la demanda inicial del cliente era simplemente cobrar / retirar con la ayuda de agentes. De manera similar, para Wing, los primeros clientes llevaron principalmente efectivo a los agentes y les pidieron que ejecutaran las transacciones digitales deseadas.
- **Ofrecer capacitaciones presenciales para los que lo necesitan.** FINCA DRC ofrece capacitación en educación financiera a los clientes, en los idiomas locales, a través de canales digitales y en persona. Wing compartió que sus esfuerzos para capacitar a los agentes virtualmente no fueron efectivos, especialmente a los agentes en las aldeas rurales, por lo que ahora los capacita en persona.
- **Administre a los agentes de cerca.** Las compras misteriosas sirven como una herramienta importante de supervisión para evaluar el desempeño de los agentes. Wing tiene un equipo de compras misteriosas que cubre a cada uno de sus 10,000 agentes por lo menos una vez durante el año. En FINCA DRC, un empleado supervisa a 50 agentes y esa persona debe visitar a cada agente en persona al menos una vez al mes. FINCA DRC también creó grupos de agentes de WhatsApp por región para que puedan consultarse entre sí, ya que el 60% de las llamadas que recibe FINCA DRC en su *call center* provienen de agentes.
- **Escuche a los clientes.** El personal de Wing realiza visitas al campo para comprender las necesidades de los clientes. FINCA DRC investiga y realiza encuestas de satisfacción del cliente. Además, cuando su equipo de datos identifica tendencias en las transacciones de los clientes que pueden indicar un problema, la gerencia llama a los clientes para averiguar qué está sucediendo. FINCA DRC señala que estos procesos generan confianza y “cuando alguien confía en usted, realmente tiene que devolvérselo escuchando y tratando de implementar lo que le piden que haga”.

CONSEJOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO CON LOS EMPLEADOS DURANTE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

- **Anticípese a los miedos y la resistencia al cambio.** Es normal que los empleados teman que la nueva tecnología los reemplace o que los nuevos sistemas puedan aumentar de alguna manera su carga de trabajo. Por ejemplo, cuando FINCA DRC presentó por primera vez a los asistentes digitales personales, los empleados se resistieron porque sentían que se les pedía que hicieran en un solo día el trabajo que solían tener dos días para realizar antes.
- **Ve despacio y ten paciencia.** Dado que es probable que cualquier cambio genere dudas, introdúzcalo gradualmente. Por ejemplo, si tiene sucursales, use la nueva tecnología primero con unas pocas personas, luego amplíela dentro de una sola sucursal y luego impleméntela en más sucursales.
- **Identifique cuales empleados estarían más abiertos a utilizar nuevas tecnologías y comience con ellos.** FINCA DRC presentó las tabletas a sus empleados seleccionando primero a algunos empleados para usarlas, y presentó esta oportunidad como un reconocimiento al potencial de los empleados para mantenerse al día con el mundo cambiante. Luego, otros empleados pensaron: “¿Por qué no yo? ¿No soy yo también capaz?” Se convirtió en una competencia para ser elegido para utilizar las nuevas tecnologías.
- **Conectar la nueva tecnología a las oportunidades de promoción profesional.** Siempre que FINCA DRC desarrolla un nuevo producto o servicio digital, primero trata de encontrar a alguien internamente que pueda asumir el trabajo de coordinarlo. FINCA DRC asigna este trabajo al empleado por un periodo provisional de seis meses, y los que lo logran bien permanecen en esas funciones. Hoy, FINCA DRC tiene un departamento digital y un departamento de datos, y cada una de estas personas recibió un ascenso desde dentro de la organización. FINCA DRC aconseja: “Muestre a los empleados que, con la tecnología, no están perdiendo sus trabajos, sino obteniendo ascensos.”
- **Demuestre a los empleados el valor de los cambios.** Los nuevos cambios deberían facilitar la vida de los empleados, no frustrarlos.
- **Entrene continuamente, en habilidades duras y blandas.** Siempre que introduzca un cambio, capacite a los empleados sobre él. Además, vea la capacitación como una oportunidad para desarrollar tanto habilidades funcionales como habilidades blandas, como la colaboración y la comunicación. Todos los empleados de Wing tienen acceso a un coach para ayudarlos a “trabajar mejor, comunicarse mejor, comprender mejor a las personas, comprender mejor las diferentes perspectivas.” Wing ha observado impactos positivos en el compañerismo entre los empleados dada a esta iniciativa.
- **El éxito es motivador.** Wing señala que “nada triunfa como el éxito.” Cuando lo que está intentando está funcionando para el empleado, esta persona desarrolla una mentalidad de querer hacer más. FINCA DRC señala que el éxito de los empleados que han asumido nuevos roles digitales está motivando a otros.
- **Enfatice que el cambio continuará.** Cuando Wing contrata nuevos empleados, es “consciente de elegir personas que tengan la ambición de pensar de manera diferente a la banca tradicional” y agrega que uno de los atributos más importantes del éxito de los empleados es una “mentalidad abierta”. De manera similar, FINCA DRC observó que, con la transformación digital, aprendió: “Realmente necesitas ser más rápido al tomar decisiones”. La tecnología cambia tan rápido que, si toma la decisión de ofrecer algo nuevo, incluso seis meses después, cuando esté en funcionamiento, es posible que las cosas hayan cambiado. Además, sus competidores están observando lo que hace y replicando sus éxitos.”

EL CAMBIO ES INEVITABLE: ESTAR PREPARADO

- **Cambie sus flujos de trabajo.** Para FINCA DRC, los empleados ahora ingresan datos directamente en dispositivos electrónicos en lugar de en papel. Esto ha creado flujos de trabajo nuevos y más eficientes con respecto a quién ve qué datos y cuándo.
- **Ajusta tus departamentos internos.** Para alinearse con los nuevos flujos de trabajo, FINCA DRC ha creado diferentes departamentos de *front-office* y *back-office*. Por ejemplo, un departamento de datos ahora analiza los datos y los comparte dentro de la empresa para respaldar la toma de decisiones. Un nuevo grupo dentro del departamento de recursos humanos llamado Nuevas Iniciativas ayuda a FINCA DRC a administrar sus innumerables y crecientes alianzas.
- **¡Prueba piloto! FINCA DRC ahora tiene empleados que prueban cualquier producto nuevo.** A través de pruebas piloto, los empleados aprenden cómo funcionan los productos y brindan comentarios sobre lo que no les gusta del diseño de productos. FINCA DRC luego ajusta el producto antes del lanzamiento.
- **Haga su investigación de mercado.** Con los productos digitales, puede obtener los resultados de probar productos rápidamente. Si se necesita una corrección, también puede implementarla mucho más rápido.
- **Utilice la retroalimentación para su beneficio.** FINCA DRC implementó un centro de llamadas después de que se transformó digitalmente y extendió el horario de atención de 7:00 am a 8:00 pm porque el centro de llamadas resultó muy útil. El centro de llamadas sirve tanto como una fuente de capacitación para quienes llaman con preguntas como un canal a través del cual las personas registran quejas. La red de agentes es otro canal de retroalimentación nuevo y valioso. Los agentes informan de cualquier problema que encuentran, pero también comparten comentarios o quejas que escuchan de los clientes.
- **Piense fuera de la caja para capacitar a los empleados.** La formación de empleados y agentes se convierte en un proceso constante, ya que siempre salen nuevos productos. Wing tiene una plataforma de formación digital llamada Wing University. Utiliza contenido de una variedad de fuentes, incluido *LinkedIn Learning*, y ofrece capacitación a través de plataformas de videoconferencia. Un empleado dedicado realiza un seguimiento de cuándo los empleados completan los cursos de capacitación en línea y Wing califica su desempeño. FINCA DRC ahora también utiliza una plataforma digital para capacitar tanto al personal como a los clientes. Ha descubierto que los videos que demuestran el uso del producto paso a paso son bastante efectivos. Ambos expositores señalaron la necesidad de los clientes de recibir capacitación en conocimientos financieros digitales.
- **Incentivar a los agentes.** Los proveedores de servicios financieros que utilizan redes de agentes deben establecer precios y tarifas de manera que el modelo sea rentable para los agentes y para el proveedor de servicios financieros, todo sin perjudicar a los clientes. Wing ha definido un cierto umbral de ganancias para los agentes. El equipo responsable para las ventas y la expansión responsable de la red de agentes considera este umbral antes de decidir aumentar la penetración de agentes en un área determinada. Además, el equipo que administra la red de agentes identifica cuándo sería beneficioso migrar agentes a un modelo de negocio diferente, para crear otras oportunidades de generación de ingresos para ellos. Asegurarse de que los agentes también se beneficien de la colaboración con el PSF ha ayudado a Wing a tener éxito. Al principio, tuvo problemas para encontrar agentes, pero ahora hay una gran demanda para convertirse en un agente de Wing.

ESTRATEGIAS PARA COMUNICARSE Y APOYAR A LOS EMPLEADOS DURANTE EL CAMBIO.

- **Dé a los empleados un sentido de propiedad.** “Explique por qué está haciendo lo que está haciendo,” aconseja Wing, para que los empleados participen plenamente. Parte de lo que los motiva es su sentido de propiedad, que viene cuando ayuden a construir la marca de la empresa.
- **Invierta en la construcción de la cultura laboral que desea.** Especialmente para los nuevos empleados, a veces la cultura y los sistemas de trabajo son completamente nuevos y hay resistencia al cambio. Wing utiliza *coaching* para abordar este desafío. Si un empleado está luchando con la cultura laboral, generalmente confía en su coach, quien luego puede ofrecer una aclaración o facilitar la retroalimentación y el cambio bidireccional.
- **Comunique todas las nuevas estrategias propuestas en reuniones abiertas,** explicando las razones de los cambios y brindando a los empleados la oportunidad de hacer preguntas.
- **Haga que cada jefe de departamento sea parte de todos los nuevos proyectos.** Esto crea responsabilidad, porque no se puede culpar a la organización por el fracaso de un proyecto cuando usted era parte del equipo que lo estaba construyendo.
- **Reúnanse regularmente con los empleados,** en persona o en línea, para brindar oportunidades de hacer y responder preguntas. Utilice canales de correo electrónico para preguntas y respuestas también.
- **Cree objetivos de desempeño claros, con aportes de los empleados.** Por ejemplo, en FINCA DRC, los empleados sugirieron sus propios objetivos. Los supervisores los revisan y aprueban, y luego FINCA DRC ingresa los objetivos en un sistema de recursos humanos que genera automáticamente informes de progreso.