

ESCUCHAR A LOS EMPLEADOS COMO UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Serie de Aspectos Esenciales de la GDS: Estrategias prácticas para los desafíos gerenciales de hoy

El seminario en línea #5 de [la Serie de Aspectos Esenciales de la GDS](#) se centró en la manera en que los proveedores de servicios financieros (PSF) pueden recopilar y apalancar de mejor manera la retroalimentación de los empleados para avanzar en sus objetivos estratégicos. La satisfacción y retroalimentación de los empleados son un activo que se pasa por alto frecuentemente en los negocios. El personal interactúa la mayor parte del tiempo con los clientes y esto puede generar una riqueza de ideas para mejorar las operaciones del PSF y el desarrollo de los recursos humanos. Al actualizar los Estándares Universales, el SPTF se enteró de maneras innovadoras en que los PSF están haciendo esto.

El objetivo para los PSF

Recopilar y usar la retroalimentación de los empleados para mejorar las operaciones comerciales.

**La OIT y el SPTF financiaron este seminario en línea en conjunto, siendo uno de los tres seminarios en línea en la Serie de Aspectos Esenciales de la GDS que se centra en la dimensión 5 de los Estándares Universales: Desarrollo responsable de los recursos humanos.*

Pasajes relevantes de los Estándares Universales

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

- **Práctica esencial 5B1: El proveedor proporciona a cada empleado documentación laboral completa y capacitación para poder comprender los requisitos de su puesto.**
- **Práctica esencial 5B2: El proveedor proporciona a los empleados oportunidades formales para comunicarse con la gerencia.**

- El proveedor tiene un mecanismo formal para consultar con los representantes de los empleados acerca de las decisiones y el desarrollo de políticas de RRHH. Los representantes de los empleados tienen acceso directo a los gerentes ejecutivos.
- El proveedor tiene un mecanismo formal de quejas implementado que permite a los empleados elevar preocupaciones del lugar de trabajo de manera confidencial.
- El proveedor pide a los empleados retroalimentación sobre al menos los siguientes temas: comunicación, liderazgo, compensación.
- Se proporciona a los empleados la opción de dar retroalimentación anónimamente.
- El proveedor proporciona a todos los empleados salientes la oportunidad de tener una entrevista de salida o de llenar un formulario de salida.
- El proveedor analiza los siguientes datos, desagregados por sexo, posición y otros segmentos relevantes: tasa de rotación y razones de su salida.
- El proveedor toma acción para corregir los problemas institucionales que llevan a la rotación e insatisfacción del personal.

CONSEJOS PARA COMUNICARSE CON LOS EMPLEADOS Y RECOPIRAR INFORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS

VisionFund México, Crystal (Georgia) y Fundación Paraguaya compartieron diferentes ideas innovadoras de canales que la gerencia puede usar para comunicarse con los empleados:

- **Establezca un grupo de conversación (chat).** Fundación Paraguaya estableció grupos de WhatsApp para los diferentes niveles y oficinas. Crystal usa Yammer para establecer grupos pequeños de acuerdo con los intereses específicos de los empleados.
- **Envíe un correo electrónico diario con los puntos destacados.** Los gerentes de Fundación Paraguaya envían a los empleados un “tweet” diario que incluye los 3-6 sucesos más importantes del día.
- **Utilice una aplicación.** Fundación Paraguaya usa Heroes App, la cual permite a la gerencia brindar información actualizada a los empleados y permite que los empleados envíen solicitudes, tales como anticipo de salario o solicitudes de permisos.

Designa a un delegado. Cada sucursal y sección puede designar a un delegado para compartir información de la gerencia al personal.

También estos tres PSF ejemplares compartieron ideas para enviar contenido de comunicación eficaz de la gerencia hacia los empleados:

- **Sea breve.** Los empleados están ocupados; para el correo electrónico “tweet” diario de Fundación Paraguaya, cada noticia debe tener tres líneas o menos.
- **Use imágenes.** VisionFund México usa Canva para crear imágenes, infografías y videos que hacen que la comunicación sea más interesante y accesible por medio de cualquier dispositivo.
- **Inclúyalos en las decisiones.** Crystal cree que los empleados que están involucrados en el proceso tienen las mejores ideas de cómo mejorarlo. Además, los empleados que están involucrados en la toma de decisiones están más motivados..
- **Haga conciencia de los objetivos del PSF.** Fundación Paraguaya cree en activar la voluntad y auto eficacia de sus empleados; si los empleados comprenden mejor los objetivos de la organización y el papel que juegan para lograrlos, esto puede llevar a un mayor compromiso, innovación y productividad de los empleados.
- **Enfatice la importancia de la retroalimentación de los empleados.** Algunas veces los empleados se desmotivan cuando las políticas no se cambian inmediatamente. Es importante que los PSF enfatizen continuamente la importancia de la retroalimentación de empleados y establezcan expectativas realistas. VisionFund México observe que no puede cambiar todo al mismo tiempo y quizás solo pueda cambiar dos a tres cosas a la vez.

CONSEJOS PARA UN MECANISMO EFECTIVO DE QUEJAS DE LOS EMPLEADOS:

- Tenga múltiples canales posibles de comunicación para las quejas de los empleados: correos electrónicos, llamadas, WhatsApp, volantes, aplicación interna.
- Responda las quejas oportunamente.
- Garantice la confidencialidad de las quejas.
- Establezca una persona o comité de ética a quienes los empleados puedan reportar incidentes o que puedan administrar a los denunciantes.
- Analice las quejas y use los resultados para la toma de decisiones. Los PSF deben implementar mejoras continuas sobre la base de quejas recibidas y los informes que las resumen.

EJEMPLOS DEL CAMPO

VisionFund México usa una encuesta anual, “Nuestra Voz”, para evaluar la satisfacción de los empleados. La encuesta:

- Mide 10 categorías de preguntas, incluyendo la alineación del personal con la estrategia, la comprensión del personal de la estrategia y la percepción del liderazgo local, el cuidado de los empleados y el involucramiento.
- Se realiza por medio de los teléfonos inteligentes.
- Permite preguntas abiertas. VisionFund México puede entonces organizar las respuestas por medio de palabras clave para un mejor análisis.

Los resultados se comparten en un foro abierto y luego se discuten sucesivamente entre los gerentes y sus equipos. Además, VisionFund International realiza un análisis segmentado de los resultados para comprender mejor las necesidades de cada segmento de sus empleados y enfocar los planes de acción para abordar dichas necesidades.

Sobre la base de la retroalimentación recibida de sus empleados, Fundación Paraguaya brindó alivio a sus clientes y personal de varias maneras durante la pandemia del COVID-19. Esto incluyó:

- Para los empleados:
 - Un mercado interno donde los empleados pudieron anunciar sus negocios secundarios
 - Cambios en los procedimientos
 - La capacidad de trabajar desde su hogar
 - Una campaña de vacunación
- Para los clientes:
 - Apoyo emocional
 - Productos financieros basados en las necesidades y preferencias de los clientes
 - Nuevo negocio en las escuelas