

smart notes

Putting the Principles into Practice

NUMBER 2 | MARCH 2010

El comportamiento ético del personal en una institución comienza desde arriba, con un compromiso de la gerencia. Cuando este compromiso es exitosamente integrado a la estrategia y sistemas institucionales, logra ser permeable a través de toda la organización. La manera en la cual la institución se relaciona a su personal y construye su cultura afecta directamente como el personal vive los valores institucionales y trata los clientes.



Los seis valores centrales de Compartamos.

Compartamos Banco deriva su Código de Ética de una serie de seis valores clave. La persona es el valor central y el compromiso de la institución para mejorar la vida de esas personas es apoyado por la Responsabilidad, Pasión, Rentabilidad, Trabajo en Equipo y Servicio. Poco después de establecer un código de ética, Compartamos creó un departamento para revisar, monitorear, e institucionalizar el código a través de la institución. Como resultado, el énfasis que presta el banco al comportamiento ético, es evidente.

Compartamos: Construyendo Una Cultura Institucional Alrededor De Un Codigo De Etica

La ética del personal es un tema central en la cultura institucional de Compartamos Banco desde sus inicios. Compartamos comenzó como una ONG en el año 1990, dando préstamos a microempresarias mexicanas. En el 2006, compartamos se transformó exitosamente de ONG a banco comercial. A pesar de que hoy tiene 1.5 millones de clientes y su personal se ha cuadruplicado llegando a casi 6,000 funcionarios, el banco siempre ha mantenido una cultura institucional espiritosa.

Compartamos estableció un Código de Ética formal en el 2004. El código es un documento comprensivo que incluye muchos de los Principios de Protección al Cliente propuestos por The Smart Campaign, incluyendo Comportamiento Ético del personal, prácticas apropiadas de cobro y privacidad de la información del cliente. El código está construido alrededor de una serie de seis valores institucionales incluyendo: *Responsabilidad, Pasión, Rentabilidad, Trabajo en Equipo y Servicio*. En el centro de estos valores se encuentra la persona y la idea de que cada persona, ya sea un empleado o un cliente debe ser valorada integralmente.

Un código de ética, sin embargo tiene poco efecto si la institución no toma medidas para asegurar que sea enteramente institucionalizado. Es por esto que poco luego de adoptar el código, Compartamos creó una serie de prácticas interconectadas que transformó el código en un documento que vive y respira dentro de la institución.

EL RECLUTAMIENTO Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL HACE ÉNFASIS EN VALORES Y ÉTICA

Compartamos comienza su compromiso con el comportamiento ético desde el momento que recluta y



orienta a su nuevo personal. Los especialistas en recursos humanos administran pruebas psicológicas durante el proceso de contratación para medir la compatibilidad en valores entre el candidato y la institución.

Una vez seleccionado, el nuevo recluta recibe entrenamiento y una orientación profunda sobre el código. Se utilizan ejemplos concretos de dilemas éticos en la orientación, estos ejemplos corresponden al puesto de trabajo específico para el cual el recluta está siendo entrenado. Se explora con los nuevos colaboradores los ejemplos de comportamiento adecuado y no adecuado a través de los juegos de rol y discusiones grupales. Los nuevos reclutas son aleccionados sobre dilemas éticos que los colaboradores antiguos han confrontado y se discute sobre la “manera Compartamos” de lidiar con esas situaciones. Cuando comienza la orientación, los nuevos empleados firman una carta de entendimiento con el Código de Ética. Al final de este periodo de entrenamiento de tres meses, cada empleado debe obtener una certificación en el Código de Ética. Todos los empleados deben pasar con una nota superior a 80%. Los contratos a término indefinido no son efectivos hasta que el empleado obtiene este puntaje.

El Código permanece importante después del periodo de entrenamiento, ya que todos los empleados también deben pasar un examen de recertificación anual. Hay entrenamiento online disponible para aquellos que no pasan la recertificación. Si el empleado no logra pasar su recertificación, tanto él, como su supervisor reciben una sanción administrativa.

Para lograr extender el alcance y la profundidad del entrenamiento en el código y continuar con el compromiso de promover la ética institucional, Compartamos ha inaugurado 14 centros de entrenamiento de personal en el 2008.

MANTENIENDO CON VIDA LA ÉTICA INSTITUCIONAL

Otra manera de promover el comportamiento ético dentro de la institución, Compartamos ha creado su propio departamento de Ética y Valores. Una de las funciones de este departamento es escoger y mantener una red de 50 “Guardianes de la Mística.”

Que son seleccionados por sus buenas prácticas en la filosofía Compartamos (Misión, Visión y Valores) en su vida diaria, que hacen de ella una realidad a través de su liderazgo, que dan un ser-

vicio de excelencia, y la viven con consistencia. También tienen una tendencia a largo plazo en el banco, lo que refuerza su credibilidad. Actúan como ejemplares de la cultura institucional, manteniendo este espíritu durante el curso normal del negocio. Y como parte de la inducción, cada nuevo recluta se reúne con uno de los Guardianes, que funciona como mentor y responde dudas y preguntas.

El departamento de Ética y Valores de Compartamos ha dado un paso más allá asegurando que el manual del personal detalle una política clara de expectativas para el funcionamiento y las sanciones por violaciones de el código de ética. En general, el banco ha hecho un trabajo superior en poner sus políticas en práctica; el reporte de Súper Empresas 2009 clasificó a Compartamos en segundo lugar de 50 firmas para la “Aplicación de Políticas”.

PARA PROMOVER COMPORTAMIENTO ETICO, TRATA AL PERSONAL ADECUADAMENTE

Compartamos manifiesta su compromiso sobre el concepto integrado de la persona en su totalidad a través de la manera que trata al personal. El banco ofrece excelentes beneficios, por ejemplo, incluyendo días libres para eventos de índole personal, ahorros para el empleado y asociación de préstamos. También le da prioridad a los candidatos internos para la promoción a puestos de alta gerencia. Esta práctica facilita el crecimiento profesional de los empleados y reduce el reclutamiento exterior a niveles superiores, ayudando a mantener el compromiso de los empleados a los valores de Compartamos dentro de la firma.

Estas prácticas han probado ser efectivas en crear un sentido de cultura institucional en el personal del banco así como un sentimiento de pertenencia dentro de la institución. Compartamos realiza una encuesta anual para evaluar su entorno de trabajo, y la encuesta del 2008 mostro que el 90% del personal sintió que el Código de Ética les dio un sentido de bienestar y protección.

Third Page/Right Side

Los fundamentos de...

CONSTRUIR UNA CULTURA ÉTICA EN COMPARTAMOS BANCO

1. Los procedimientos de reclutamiento del personal están alineados con la filosofía institucional. Los “valores se ajustan” entre candidatos y la institución son probadas durante un proceso de contratación.
2. La formación del personal de inducción, explica el código de ética y los valores de la institución. Utiliza ejemplos de la experiencia del personal y el papel que juega para modular las respuestas apropiadas, mejorando el vínculo entre la ética y la práctica
3. Todos los funcionarios nuevos se comprometen a cumplir el Código al firmar de una carta de acuerdo y someterse a una recertificación anual obligatoria.
4. Las comunicaciones internas regularmente ocupan el Código de Ética y los valores institucionales, enfatizándose en cómo estos pueden alcanzar la misión de la institución.
5. Los manuales del personal establecen expectativas claras del desempeño ético, la presentación de políticas y sanciones por violaciones.
6. Los “Guardianes de la Mística” actúan como ejemplo.
7. Un comité de ética tiene la autoridad para supervisor, hacer cumplir, y proveer soluciones a todos los reclamos relacionados con la ética.
8. Las evaluaciones de desempeño toman en cuenta la ética para las bonificaciones, incentivos y otras compensaciones basadas en rendimiento.
9. El comportamiento ético es implementado desde arriba. La gerencia es responsable del Código y La Junta Directiva debe aprobar las revisiones anualmente.



MONITOREO Y EJECUCIÓN DEL CÓDIGO

La construcción de una cultura de ética personal que refuerza el comportamiento esperado ha ayudado a Compartamos a prevenir violaciones del Código de Ética. Sin embargo, como en cualquier institución pueden ocurrir violaciones, para este fin Compartamos junta la promoción de buen comportamiento con un riguroso programa de seguimiento y monitoreo. El departamento de Ética y Valores del banco trabajo en colaboración con otros departamentos institucionales para asegurar que los empleados a cualquier nivel sigan el Código. El banco alienta a la presentación de informes para detectar la corrupción y violaciones de código. El personal recibe instrucciones de cómo utilizar el sistema de información, a quien consultar, y las sanciones que recaen sobre aquellos que cometan violaciones éticas.

Dependiendo de la severidad de la violación, las sanciones pueden incluir: las advertencias verbales y escritas, la reducción de las primas del funcionamiento, disminución en la promoción potencial, la suspensión temporal, la terminación y presentación de cargos legales. Las violaciones más serias resultan en la terminación del empleo... (continuación próxima columna)

De acuerdo a la legislación laboral. Estas medidas demuestran la seriedad con que Compartamos defiende su Código de Ética. En casos de fraude, la política de Compartamos establece que demandaría a los ex empleados por incumplimiento

de sus contratos de trabajo. En caso de que el fraude haga daño a los intereses del cliente, la institución asesora al cliente al inicio del proceso legal.

VALORES FIRMES CREAN BENEFICIOS INSTITUCIONALES

En Compartamos, la integración coherente del Código de Ética en la cultura institucional del banco mantiene el foco de la institución en la persona, resultando en beneficios institucionales y del personal que producen resultados positivos para los clientes, así:

- La inducción y el entrenamiento en el Código, en adición al soporte interno de los Guardianes, ayudan a crear un sentido fuerte de identidad corporativa.
- El entendimiento del personal sobre los comportamientos aceptables y prohibidos y el sistema interno de reclamaciones ayudan a reducir el riesgo de fraude y a promover servir los intereses comunes del banco y los clientes.
- Las directrices transparentes en colecciones de prácticas aceptables desalientan los abusos.
- Las explicaciones claras de las normas para el uso de información ayudan a proteger la privacidad del cliente.

Claudia Brena, a cbrena@compartamos.com.

Por: Cara Forster

Con un agradecimiento especial a Alexandra Annes da Silva y Nick Wolf por su especial colaboración.



En microfinanzas, nuestros clientes son lo primero