

Estándar 6D

El proveedor ofrece una remuneración a los altos directivos apropiada a un proveedor con metas sociales establecidas.

- > **Práctica Esencial 6D.1** El proveedor garantiza que la compensación del Presidente Ejecutivo/ Director General y otros altos directivos esten conformes con los objetivos sociales del proveedor.
- > **Práctica Esencial 6D.2** Previa solicitud, el proveedor comunica de manera transparente las remuneraciones a reguladores, evaluadores, calificadores, donantes, e inversores.
- > **Práctica Esencial 6D.3** El proveedor calcula la diferencia entre la remuneración promedio de sus ejecutivos de alto nivel y sus empleados de campo, y evalúa si este rango es consistente con la misión del proveedor.

6D.1 COMPATIBILIZAR LA REMUNERACIÓN Y LOS INCENTIVOS DEL PRESIDENTE EJECUTIVO/DIRECTOR GENERAL CON LOS OBJETIVOS SOCIALES

Los niveles de remuneración de los directores ejecutivos varían ampliamente entre los diferentes proveedores, pero todos los proveedores deben asegurarse de que la compensación (definida como salario, beneficios, bonos, opciones sobre acciones y valor en efectivo de los beneficios percibidos) sea establecida por los directores independientes y no por el propio Presidente Ejecutivo/Director General. De hecho, la junta debe reunirse sin el Presidente Ejecutivo/Director General para discutir asuntos de compensación.

La junta directiva de su institución debe jugar un rol de supervisión fundamental en la evaluación del desempeño del Presidente Ejecutivo/Director General y otros ejecutivos de alto nivel y en la determinación de su remuneración. Esta supervisión motiva a los gerentes a lograr metas sociales y financieras específicas, y garantiza que los salarios reflejen este desempeño.

Las decisiones sobre la remuneración del Presidente Ejecutivo/Director General deben tener en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño del Presidente Ejecutivo/Director General lo que incluye objetivos de desempeño social.¹⁵⁹ Si bien su institución debe buscar e incentivar la sostenibilidad, las expectativas de desempeño e incentivos del Presidente Ejecutivo/Director General no deben poner demasiado énfasis en la búsqueda de beneficios, ya que es probable que esto aleje el centro de atención de la organización de lo que es mejor para los clientes y lo dirija hacia lo que es más probable que produzca grandes ganancias.

La junta directiva, incluidos miembros independientes (no pertenecientes a la gerencia), deben revisar una vez por año¹⁶⁰ la remuneración del Presidente Ejecutivo/Director General y otros miembros de la alta dirección para garantizar que esta sea comparable con la de otras instituciones con objetivos de doble parámetro mínimo similares. Si existen grandes diferencias, la junta directiva debe examinar los motivos que llevan a las diferencias para determinar si la discrepancia está justificada (p. ej. salario alto requerido para atraer a alguien con un talento poco común que es fundamental para la institución

¹⁵⁹ La guía para el estándar 2a debate cómo evaluar el desempeño del Presidente Ejecutivo/Director General según criterios de desempeño social.

¹⁶⁰ En *The Practice of Corporate Governance in Microfinance Institutions*, el Consejo de Fondos de Capital de Microfinanzas (CMEF) ofrece la pauta de que la junta directiva debe “evaluar el desempeño y la remuneración de la gerencia al menos una vez al año”.

EJEMPLO DE CAMPO 60. CASHPOR INCLUYE A LA GDS EN LA DETERMINACIÓN DE LOS INCENTIVOS DEL DIRECTOR EJECUTIVO¹⁶²

Cashpor (India) mide y compara su alcance a los hogares pobres (aquellos que viven por debajo de USD 1.88 por día a paridad del poder adquisitivo) y realiza un seguimiento de los cambios en el puntaje de probabilidad de pobreza a través del Índice de Avance de la Pobreza (PPI). Los datos sociales de Cashpor muestran que, después de cinco ciclos de préstamos (aproximadamente cinco años), aproximadamente la mitad de los clientes que todavía reciben préstamos de Cashpor están por encima de la línea de pobreza, pero apenas por debajo de la mitad. Basado en este punto de referencia realista, el directorio responsabiliza al Presidente Ejecutivo/Director General por alcanzar las metas de alcance de la pobreza (91% de los clientes deben ser estar por debajo de los USD 1.88 cuando se unen a Cashpor) y para asegurar el 50% de ese grupo después de cinco ciclos de préstamo. Estas metas forman parte del incentivo de desempeño del Presidente Ejecutivo/Director General y es su responsabilidad revisar los datos y administrar las operaciones de Cashpor para lograr este objetivo social.

en ese momento). Esta medida ofrecerá una verificación de la realidad a la institución, y puede causar una revisión ascendente y descendente de la escala salarial, para que esté más en línea con los estándares de la industria para instituciones con doble parámetro mínimo.

La junta directiva debe evaluar al Presidente Ejecutivo/Director General según el desempeño social de la institución, tomando los criterios de evaluación directamente de las metas sociales establecidas en la estrategia social.¹⁶¹ De manera similar, el Presidente Ejecutivo/Director General debe evaluar a los altos directivos según su

¹⁶¹ La guía para el estándar 2b discute cómo evaluar al Directo Ejecutivo basándose en criterios de desempeño social.

¹⁶² Adaptado de: *Making the Case for Outcomes Management*, página 8.

nivel de cumplimiento con las responsabilidades de desempeño social. Las evaluaciones de desempeño social también deben formar parte de cualquier incentivo basado en el desempeño que se ofrezca al Presidente Ejecutivo/Director General y otros altos directivos. Estos miembros del personal no deben ser elegibles para incentivos financieros si demuestran un mal desempeño en relación con sus metas sociales, incluso si logran un desempeño financiero positivo.

6D.2 REVELAR LA REMUNERACIÓN DE LA GERENCIA A PEDIDO

De conformidad con las IFRS su institución debe revelar de forma transparente la remuneración (definida como salario, beneficios, incentivos, opciones de compra de acciones y valor al contado de beneficios adicionales) de cualquier empleado a accionistas externos que soliciten esta información. Estos accionistas incluyen reguladores, auditores, donantes, evaluadores, prestamistas e inversores. Esta divulgación hace que su institución sea responsable por el establecimiento de niveles de remuneración que se encuentren a la par de normas de la industria y que reflejen los objetivos sociales de su institución.

6D.3 LA REMUNERACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE CAMPO ESTÁ ALINEADA CON LOS OBJETIVOS SOCIALES

La junta directiva es responsable de evaluar el desempeño de los ejecutivos de alto nivel de la institución. Además, la junta ejecutiva debe evaluar la remuneración de estos ejecutivos en comparación con la remuneración de su personal de campo y determinar si el rango entre los dos refleja el compromiso de la institución con sus objetivos sociales. Por ejemplo, una institución puede descubrir que el salario promedio de los cinco directivos más altos es 15 veces el salario de los oficiales de campo con la menor remuneración.¹⁶³ La junta debería analizar este hallazgo mediante preguntas como las siguientes: *¿es este rango de salario consistente con nuestro compromiso con un tratamiento responsable de empleados? ¿Crean los salarios de los directivos incentivos positivos o negativos para lograr los objetivos*

sociales de la institución? ¿Reflejan los salarios de los directivos un enfoque de la gerencia en ganancias que puede debilitar los objetivos sociales?

Un proveedor comprometido con el tratamiento responsable de empleados puede descubrir que una diferencia sustancial en el rango entre los empleados con remuneraciones más altas y más bajas no refleja correctamente los valores institucionales. La junta directiva debe debatir una medida adecuada, como la revisión de la estructura de pagos para trabajos con remuneración más baja, la reevaluación de salarios de los ejecutivos de alto nivel o un mayor nivel de atención en incentivos para que los ejecutivos logren las metas de desempeño social.



[Crecimiento, beneficios y compensación en las Microfinanzas: ¿cuánto es demasiado?](#) es un screencast de MFTransparency (PowerPoint y grabación de voz) que discute la difícil cuestión de cómo definir límites apropiados para el crecimiento, los beneficios y la compensación para la industria microfinanciera.

¹⁶³ Aunque no hay puntos de referencia comúnmente acordados para las relaciones entre la dirección y el trabajador, la experiencia demuestra que una proporción superior a 1:20 debería suscitar inquietudes y suscitar nuevas discusiones, utilizando las preguntas enumeradas anteriormente.