

## Incentivos para empleados: *Integrar la GDS en el fortalecimiento institucional de las microfinanzas*

### Nota informativa

#### Introducción

**Los materiales de fortalecimiento institucional dirigidos a instituciones microfinancieras (IMF) en materia de incentivos al personal suelen concentrarse en estímulos económicos para cada asesor de crédito con base en su desempeño financiero.** Para lograr la consolidación de una IMF, en la que todos los empleados demuestran dedicación al logro de la misión, estos materiales deben ofrecer incentivos que combinen indicadores de desempeño financiero y social, tomando en cuenta la misión social de la institución.

El presente documento subraya la importancia de integrar una visión social en los sistemas de incentivos para empleados con miras a fortalecer institucionalmente las IMF. Comienza con una presentación de algunas preguntas relevantes a tomar en cuenta cuando se revisa el sistema de incentivos para empleados. Luego identifica las prácticas emergentes que las IMF han encontrado útiles para garantizar un sistema de incentivos que equilibre adecuadamente sus objetivos sociales y financieros.

#### Preguntas relevantes

- ¿Qué objetivos y comportamientos se premian con el esquema actual de incentivos? ¿Cuál es el equilibrio entre los objetivos financieros y los sociales? ¿Qué interrelaciones existen entre estos objetivos?
- ¿Existen conflictos entre los objetivos financieros y los sociales? Por ej., al premiar

un alto nivel de productividad ¿hay efectos negativos para el personal y/o los clientes?

- ¿Llevar cualquiera de estos objetivos al extremo podría tener un impacto social o financiero negativo? De ser así, ¿cómo puede estructurarse el sistema de incentivos para mitigar ese riesgo?
- ¿Cuáles son los posibles impactos positivos y negativos de ofrecer incentivos al personal por el cumplimiento de cada potencial indicador financiero y social ?
- ¿Qué peso debe dársele a cada objetivo?
- ¿Se pueden usar incentivos para comprometer más activamente al personal no encargado del crédito con el cumplimiento de la misión social de la institución?
- ¿De qué manera los incentivos individuales pueden socavar el espíritu de trabajo en equipo o la lealtad de los empleados?
- ¿Hasta qué punto los incentivos grupales facilitan la presencia de oportunistas (es decir, empleados con un desempeño deficiente)?
- ¿De qué manera un plan de compensación a empleados puede competir con otros planes de la institución y contribuir al mismo tiempo a mantener un

## Sistemas de incentivos para empleados: Cómo integrar la GDS

comportamiento socialmente responsable?

- ¿Cómo incorporar un sistema equilibrado de incentivos a una política más amplia de recursos humanos, incluyendo estrategias de contratación y fidelización?

### Prácticas emergentes

**Las IMF que buscan alcanzar un equilibrio entre el desempeño social y el financiero están experimentando varias formas para crear sistemas equilibrados de incentivos para empleados.** Éstas son algunas de las prácticas emergentes que han demostrado éxito:

#### Usar una combinación de incentivos para el desempeño individual y grupal

La experiencia demuestra que contar con incentivos individuales a corto plazo, acumulables y con pagos trimestrales o mensuales, puede tener efectos positivos importantes en la productividad de los asesores de crédito y la calidad de la cartera. En general, los incentivos individuales para los asesores de crédito deben reconocer la cobertura en cuanto a cantidad, segmentos alcanzados y calidad de los clientes.

Los incentivos grupales a más largo plazo, desembolsados semestral o anualmente, generan un espíritu de equipo más fuerte, mayor lealtad y fidelización de empleados, mientras que garantizan que los empleados colaboren entre sí y no pongan en riesgo los objetivos sociales por conseguir un beneficio económico personal. Estos incentivos pueden otorgarse por sucursal o para toda la institución y basarse, por ejemplo, en la cantidad de clientes que pasan de tener créditos grupales a adoptar créditos individuales o logran salir de la pobreza. Los incentivos grupales pueden ser estimulantes para empleados de todos los niveles, desde

#### Recuadro uno: Prizma busca el equilibrio entre el desempeño individual y el grupal

En Bosnia y Herzegovina, el sistema de gestión del desempeño de Prizma combina premios al desempeño grupal e individual. El bono grupal se calcula como el producto de seis indicadores de desempeño, siendo éstos: cobertura, salida de clientes, productividad del personal, eficiencia administrativa, cancelaciones y el tipo de clientes cubiertos. El bono mensual individual para los asesores de crédito se calcula como el producto de cuatro indicadores de desempeño, a saber: cartera en riesgo, cantidad de préstamos desembolsados, cantidad de clientes activos y ratio de salida de los clientes.

Ambos esquemas de incentivos apoyan eficazmente la misión equilibrada de la institución, la cual es mejorar el bienestar de gran número de mujeres pobres y sus familias brindándoles acceso de largo plazo a servicios financieros de calidad. Los empleados comprenden la orientación social de Prizma y el buen ambiente de trabajo los motiva a cumplir con los objetivos sociales y financieros. El esquema de bono mensual para los asesores de crédito se concentra en la productividad y la calidad de la cartera sin alterar el equilibrio entre los objetivos financieros y los objetivos sociales de la institución.

los cargos administrativos donde no hay contacto con el cliente hasta la alta gerencia.

En el **Recuadro uno** se muestra cómo una IMF usa una combinación de incentivos al desempeño individual y grupal para encaminar a sus empleados hacia una gestión equilibrada del desempeño financiero y social.

## Sistemas de incentivos para empleados: Cómo integrar la GDS

### Cuadro uno: Incentivos no financieros

Categorías	Ejemplos	Ventajas	Desventajas
Desarrollo profesional	Inclusión en la capacitación para gerentes de sucursales	Muy atractivo para algunos empleados. Beneficios de largo plazo para la institución	La capacitación puede generar gastos. Puede ocasionar una demanda de ascensos
Reconocimiento	Asesor de crédito del mes	Muy atractivo para algunos empleados. Oportunidad para mostrar cuál es el desempeño ideal	Sólo pueden recibirlo uno o pocos empleados sin que disminuya la percepción de su valor. Quizás no motive a algunos empleados
Títulos honorarios	Asesor de crédito "principal"	Muy atractivo para algunos empleados.	Quizás no motive a algunos empleados. Puede acarrear demandas de aumento salarial
Beneficios para empleados	Seguro de salud	Impacto fuerte y positivo en la fidelización de empleados	Puede no motivar en el largo plazo

### No subestimar el poder de los incentivos no financieros

Al estudiar los sistemas de incentivos para empleados, la mayoría de las IMF piensan en estímulos monetarios, especialmente para motivar a los asesores de crédito para que amplíen sus carteras y mantengan la calidad de las mismas. No obstante, la evidencia muestra que los incentivos no monetarios también pueden tener un fuerte impacto en el desempeño individual y grupal. El reconocimiento en público a los esfuerzos y los certificados de reconocimiento pueden ser poderosos estimulantes, así como premiar a los empleados inscribiéndolos en programas de capacitación según su desempeño en base a sus necesidades. Los premios grupales, como agasajo para la sucursal que reciba la mayor cantidad de comentarios positivos por parte de los clientes, también pueden ser una manera divertida de reforzar los objetivos de

desempeño social. Estimular la competencia sana puede asimismo impulsar la cooperación entre sucursales y el trabajo en equipo. Ofrecer beneficios a los empleados como un seguro de salud y ausencias remuneradas puede ser una poderosa herramienta de fidelización.

En el **Cuadro uno** se presenta varios tipos de incentivos no financieros con una descripción de sus ventajas y desventajas. Las IMF deben asegurarse de que estos reconocimientos estén vinculados al logro de objetivos sociales claramente definidos.

## Sistemas de incentivos para empleados: Cómo integrar la GDS

### Tener en cuenta los efectos positivos y negativos de los indicadores para definir el equilibrio adecuado

El viejo adagio "hay que ser cuidadoso con lo que se desea" vale también al diseñar sistemas de incentivos en el sector microfinanciero. Las IMF han visto que si con incentivos para el desempeño se busca una mayor cartera, esto no es precisamente lo que se obtiene.

Sin embargo, a menos que se definan objetivos de calidad de la misma, el crecimiento puede darse a expensas de conseguir clientes malos. Con el fin de compensar los efectos negativos de algunos objetivos financieros y mantener viva su misión, las IMF necesitan incluir objetivos de desempeño social en el sistema de incentivos. Así como concentrarse únicamente en indicadores de desempeño financiero puede resultar en un desempeño social negativo, concentrarse demasiado en los indicadores sociales puede poner en riesgo el desempeño financiero. A continuación se presenta una lista de diferentes indicadores de desempeño social y financiero usados por muchas IMF, así como los potenciales impactos positivos y negativos derivados de su uso como incentivos. Al desarrollar la capacidad de los profesionales de las microfinanzas, los asesores técnicos pueden usar este listado para guiarlos a través de un ejercicio participativo que les permita evaluar las posibles consecuencias no deseadas de enfocarse demasiado en un indicador en particular para motivar a los empleados. Dicho ejercicio puede demostrar la complejidad y las interrelaciones de los diferentes indicadores y reforzar la importancia de equilibrar cuidadosamente los objetivos sociales y financieros.

Las prácticas emergentes indican que las IMF deben estipular metas mínimas de desempeño social antes de otorgar incentivos financieros. Por ejemplo, y de acuerdo a su misión y estrategia, una institución podrá determinar cierto nivel de desempeño social en áreas como satisfacción del cliente, porcentaje de clientas mujeres, porcentaje de clientes pobres, etc.

Una vez se alcancen dichos niveles mínimos, la IMF puede ofrecer incentivos basados en indicadores financieros como la cantidad de nuevos clientes o el tamaño total de la cartera. Las instituciones también pueden incluir indicadores sociales junto con indicadores financieros y calcular el monto del incentivo con base en una ecuación que equilibre ambos.

Al diseñar esquemas de incentivos, las microfinancieras deben tomar en cuenta las posibles consecuencias de largo y corto plazo. Debe garantizarse que no se ponga en riesgo la salud financiera de la institución y/o sus clientes al prestar demasiada atención a un indicador dado.

### Aplicar principios sociales para diseñar y comunicar el sistema de incentivos

Los siguientes principios generales son importantes para construir sistemas eficaces de incentivos.

**Transparencia:** El sistema debe ser simple y el personal debe comprender fácilmente los criterios usados (el logro de cuáles objetivos se está incentivando), cómo se medirá el desempeño y cómo se calcularán los premios.

**Coherencia y estabilidad:** Las reglas del sistema deben ser conocidas por todos, aplicarse uniformemente y no deben cambiarse de manera arbitraria.

## Sistemas de incentivos para empleados: Cómo integrar la GDS

### Cuadro dos: Impacto de indicadores de incentivos

**Productividad:** *Cartera de crédito, cantidad de clientes, cantidad de nuevos préstamos por período*  
 Resultado esperado: *Crecimiento de la cartera de crédito, ampliación de la base de clientes meta*

	<b>Impacto social</b>	<b>Impacto financiero</b>
<b>Impacto positivo</b>	Mayor cobertura de los clientes meta	Permite a la IMF crecer en escala
<b>Impacto negativo</b>	Riesgo de sobreendeudamiento de los clientes. Los grupos mal capacitados pueden tener problemas de calidad de la cartera. Al prestar más atención a atraer nuevos clientes se pueden terminar perdiendo clientes existentes. Cada vez más clientes que no pertenecen a la clientela prevista	El crecimiento demasiado acelerado de la cartera puede ocasionar problemas de calidad si los préstamos se otorgan sin un adecuado análisis del crédito

**Calidad de la cartera:** *Cartera en riesgo > 30 días, mora > 90 días*  
 Resultado esperado: *Mantener la calidad de la cartera.*

	<b>Impacto social</b>	<b>Impacto financiero</b>
<b>Impacto positivo</b>	Se retienen a los buenos clientes y por tanto éstos no tienen que pagar tasas de interés más altas para subsidiar a los malos clientes	Una cartera de calidad reduce el riesgo de crédito de la IMF y reduce el costo de pérdidas o esfuerzos de recuperación de la cartera
<b>Impacto negativo</b>	Puede llevar a prácticas de cobro no éticas. Puede excluir a los clientes meta, ya que los asesores de crédito se enfocarán en clientes con una mejor situación económica	La cero tolerancia a pérdidas de crédito puede acarrear costes de oportunidad por la pérdida de clientes meta

### Tasa de fidelización de clientes

Resultado esperado: *Estimula comportamientos para el éxito del cliente*

	<b>Impacto social</b>	<b>Impacto financiero</b>
<b>Impacto positivo</b>	Estimula al personal a comprender las necesidades del cliente y responder a ellas	Reduce los costes asociados con la pérdida de clientes y la consecución de clientes nuevos
<b>Impacto negativo</b>	El asesor de crédito puede obligar a los clientes a permanecer en grupos y no pasar a adoptar préstamos individuales	Puede llevar a la retención de clientes malos o clientes fantasma

## Sistemas de incentivos para empleados: Cómo integrar la GDS

### Cuadro dos (cont.): Impacto de los indicadores de incentivos

Razón de eficiencia administrativa

Resultado esperado: *Mantiene los costes bajos, mejora la eficacia de las operaciones*

	<b>Impacto social</b>	<b>Impacto financiero</b>
<b>Impacto positivo</b>	Al haber mayor eficiencia, las IMF pueden llegar a más clientes meta y reducir la tasa de interés en el largo plazo	Los bajos costes facilitan la competitividad financiera y atrae a inversionistas
<b>Impacto negativo</b>	La alta eficiencia puede darse a expensas de un personal sobrecargado de trabajo, que puede proyectar una mala imagen de la IMF a los clientes	La eficiencia extrema en el corto plazo puede tener consecuencias negativas como prestar poca atención a las relaciones con los clientes, las reuniones de grupo y el cobro de los préstamos

### Porcentaje de mujeres (u otra población meta)

Resultado esperado: *Llegar a nuevos grupos meta*

	<b>Impacto social</b>	<b>Impacto financiero</b>
<b>Impacto positivo</b>	Mayor cobertura de mujeres, reconocidas como clientes muy responsables	Las altas tasas de pago de las clientas mujeres llevan a una IMF estable y sostenible. Los donantes e inversionistas buscan un alto porcentaje de mujeres para sus propias mediciones sociales
<b>Impacto negativo</b>	Excluir a otros clientes potenciales puede presionar a las mujeres a tomar créditos para familiares hombres, reduciendo la transparencia y aumentando el riesgo	Las mujeres suelen tomar créditos más pequeños, lo que resulta más costoso en términos administrativos

### Porcentaje de clientes bajo la línea de pobreza al momento de entrada

Resultado esperado: *Llegar a los más pobres*

	<b>Impacto social</b>	<b>Impacto financiero</b>
<b>Impacto positivo</b>	Mayor cobertura de la población pobre	Se ha comprobado que los pobres son 'bancarizables'. Los donantes e inversionistas socialmente responsables apoyan a las IMF que muestran un alto porcentaje de clientes pobres
<b>Impacto negativo</b>	El cliente puede no ser sujeto de crédito, lo cual afecta tanto al cliente como a la IMF	Los clientes pobres toman créditos menores, aumentando costes operativos

## Sistemas de incentivos para empleados: Cómo integrar la GDS

### Cuadro dos (cont.): Impacto de los indicadores de incentivos

#### Porcentaje de clientes en zonas rurales

Resultado esperado: *Llegar a grupos meta*

	Impacto social	Impacto financiero
<b>Impacto positivo</b>	Llegar a clientes meta que a menudo no tienen acceso a servicios financieros formales y están a merced de los prestamistas de dinero locales	Los clientes rurales suelen estar desconectados de las bajas de la economía a nivel nacional, por lo que ofrecen diversificación de la cartera
<b>Impacto negativo</b>	Los mayores costes para llegar a clientes en zonas rurales (transporte y transacción) suelen trasladarse a los clientes urbanos	Altos costes operacionales debido a la dificultad de llegar a zonas remotas. Riesgo de seguridad durante el traslado a zonas rurales portando el dinero en efectivo de los préstamos a desembolsar o las cuotas cobradas (riesgo social para el personal también)

#### Calidad del servicio: *Satisfacción del cliente, número de reclamaciones*

Resultado esperado: *Mejorar la calidad del servicio y aumentar la retención de clientes*

	Impacto social	Impacto financiero
<b>Impacto positivo</b>	Los clientes mejor atendidos tienden a tener un mejor desempeño, pagar a tiempo y quedarse en la IMF	El impacto positivo en la calidad de la cartera y fidelización de clientes significa mejorar el desempeño financiero; los clientes contribuyen al crecimiento al hablar bien de la IMF
<b>Impacto negativo</b>	Escuchar a los clientes cuyo perfil no corresponde al de la mayoría puede llevar al desvío de la misión	Mayor coste operacional y presión sobre el tiempo del personal de atención al cliente

**Justicia:** El personal debe considerar los objetivos como justos y alcanzables (y estar capacitado y equipado para lograrlos). Un mejor desempeño debe acarrear reconocimientos, un mayor salario y la posibilidad de ascensos.

Los incentivos tienen que ser adecuados para las funciones del cargo y el nivel de jerarquía de los empleados. Por ejemplo, deben calibrarse de manera distinta para tomar en cuenta las condiciones rurales y las urbanas, los asesores con créditos grupales y créditos individuales, etc.

**Eficacia:** El personal debe poder obtener reconocimientos y estímulos monetarios si trabaja más duro para ayudar a la organización a alcanzar sus metas financieras y sociales. Los incentivos deben ser lo suficientemente significativos para motivar a los empleados y tener impacto.

# Sistemas de incentivos para empleados: Cómo integrar la GDS

## Revisar los resultados periódicamente y ajustar el sistema

Como sucede con cualquier sistema, es poco probable que una IMF desarrolle el sistema ideal de incentivos al primer intento. Por ello, es importante que el personal sepa qué lapso de tiempo cubrirá el esquema actual de incentivos. Después de una prueba piloto inicial de tres a doce meses, la IMF debe revisar y verificar los resultados y compararlos con sus proyecciones (o resultados esperados). Debe identificarse proactivamente cualquier consecuencia no deseada mediante entrevistas a los empleados y una investigación de las razones tras los resultados no esperados (sean positivos o negativos).

Por ejemplo, **PRODEM** de Bolivia dejó de ofrecer incentivos monetarios al desempeño de los asesores de crédito individual cuando la gerencia notó que había una alta rotación de personal y menor cohesión en las sucursales. Cuando se descubren consecuencias negativas, la institución debe

pensar en ajustar sus sistemas de incentivos, tomando en cuenta las posibles consecuencias adicionales que puede acarrear el cambio. Por último, el sistema de incentivos debe reforzar las prioridades y objetivos estratégicos de la institución, los cuales evolucionan con el tiempo. Por ello, las IMF deben ajustar sus sistemas de incentivos para asegurarse de que se mantienen en línea con dichas prioridades estratégicas.

## Conclusión

El presente documento destaca la importancia de integrar objetivos sociales y financieros al fortalecer los sistemas de incentivos para empleados de las IMF. El equilibrio de los indicadores usados para los sistemas de incentivos debe sopesarse cuidadosamente para garantizar el logro de los resultados deseados y minimizar cualquier consecuencia negativa no deseada. No obstante, los incentivos son cruciales para el éxito general de la IMF y el cumplimiento de su misión social.

## Referencias

Holtmann, M. and Grammling, M. (2008) *The Role of Staff Incentive Schemes in Balancing Social and Financial Goals: Evidence from Four MFIs*, [www.mfnetwork.org/images/stories/workinggroups/staffincentives/sis\\_to\\_balance\\_social\\_and\\_financial\\_goals.pdf](http://www.mfnetwork.org/images/stories/workinggroups/staffincentives/sis_to_balance_social_and_financial_goals.pdf) (consultado el 10 de noviembre de 2010)

— (2008) *Designing Staff Incentive Schemes to Balance Social and Financial Goals*, [www.mfnetwork.org/mfn-working-groups.html](http://www.mfnetwork.org/mfn-working-groups.html) (consultado el 11 de noviembre de 2010)

-- (2005) *A Toolkit for Designing and Implementing Staff Incentive Schemes*, MicroSave, [www.mfnetwork.org/mfn-working-groups.html](http://www.mfnetwork.org/mfn-working-groups.html) (consultado el 10 de noviembre de 2010)

McKim, A. and Hughart, M. (2005) *Staff Incentive Schemes in Practice: Findings from a Global Survey of Microfinance Institutions*, [www.mfnetwork.org/mfn-working-groups.html](http://www.mfnetwork.org/mfn-working-groups.html) (consultado el 10 de noviembre de 2010)

MicroLINKS (2008) *Speaker's Corner on Staff Incentives*, 15-17 April 2008, [www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=22431\\_201&ID2=](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=22431_201&ID2=) (consultado el 10 de noviembre de 2010)

# Sistemas de incentivos para empleados: Cómo integrar la GDS

## Acerca de esta serie

**Esta serie de notas informativas surge de la colaboración entre Imp-Act Consortium y técnicos expertos clave del sector.** En vista de que el respaldo permanente a las IMF por parte de entidades y organizaciones de apoyo y de financiamiento es crucial para garantizar la existencia de un enfoque equilibrado para la gestión del desempeño, esta serie busca ayudar a las IMF a integrar en sus materiales de capacitación la perspectiva o visión social que les falta. Las notas ofrecen orientación enfocada en temas críticos así como detalles de otros recursos existentes.

## Proceso de desarrollo

La iniciativa *Integrar la GDS en el fortalecimiento institucional de las microfinanzas*, encabezada por Imp-Act Consortium, tiene una estrategia tripartita:

**Conectar a expertos en GDS con expertos en áreas técnicas clave:** Los miembros y asociados del consorcio unen sus fuerzas con expertos del sector para aplicar una visión social en áreas técnicas fundamentales.

**Revisar los materiales de capacitación más usados:** A través de talleres en línea con los asociados del proyecto se identifican lagunas en la capacitación que se ofrece actualmente a las IMF y se establecen prioridades.

**Facilitar conversaciones en línea para compartir conocimientos:** Se aborda cada área técnica en una discusión facilitada a través de la **Red GDS** con el fin de ampliar la rica base de experiencias que sustenta estas notas informativas.

## Imp-Act Consortium: Aprender, conectar, compartir

Existe una variedad de recursos en línea que le ayudarán a mejorar sus prácticas de GDS:

El **Centro de recursos en línea para la GDS** proporciona orientación paso a paso para integrar un enfoque social a los sistemas de gestión del desempeño de instituciones microfinancieras, e incluye una herramienta interactiva para la auto-evaluación de la GDS. Visite: [www.spmresourcecentre.net](http://www.spmresourcecentre.net)

La **Red GDS** conecta a personas comprometidas con la gestión y logro del desempeño social en las microfinanzas. Regístrese hoy mismo para compartir su experiencia e información y para discutir nuevas ideas sobre la GDS. ¡Regístrese ahora! [www.spmnetwork.net](http://www.spmnetwork.net)

La **Guía de prácticas de GDS** ofrece orientación paso a paso para integrar la GDS al trabajo de su IMF, así como casos prácticos de otras IMF. Puede descargar hoy mismo versiones en inglés, francés, español o árabe.

**Fulfilling the Promise** es un nuevo filme de Imp-Act Consortium que captura la experiencia en GDS de dos IMF guiadas por su misión: **SEF** (Sudáfrica) y **AMK** (Camboya). Existen versiones cortas y largas en inglés, francés, español y árabe.

Más sobre Imp-Act Consortium  
y su trabajo en  
[www.Imp-Act.org](http://www.Imp-Act.org).

