

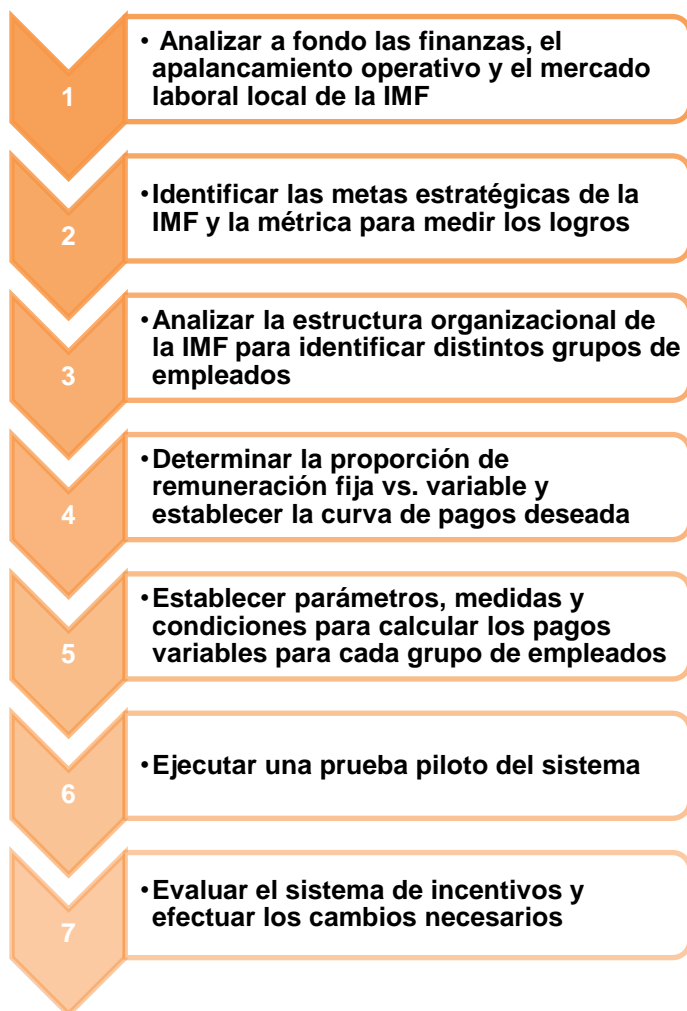
## *Incentivos en microfinanzas: Lecciones aprendidas sobre el diseño de sistemas de incentivos eficaces*

### Introducción

Los sistemas de incentivos bien diseñados y bien implementados pueden ayudar a las instituciones de microfinanzas a impulsar la productividad y el desempeño, a aumentar la retención de personal, y a manejar los costos operativos. Un sistema de incentivos también puede comunicar un mensaje importante tanto a los empleados como a los clientes acerca de los objetivos estratégicos globales de la institución, y ayudar a apoyar el logro de las metas tanto sociales como financieras.

Como herramientas poderosas para catalizar el comportamiento de los empleados, los sistemas de incentivos debe abordarse cuidadosamente, ya que un diseño o una ejecución deficiente puede incrementar el riesgo de fraude, el condicionamiento, la desconfianza o la insatisfacción de los empleados.

### Proceso de diseño de incentivos



Sin embargo, un sistema de incentivos adecuadamente diseñado, probado e implementado puede optimizar la eficiencia y la productividad del personal de una IMF.

Este documento extrae las lecciones aprendidas clave de los webinaros Spotlight de la Unidad de Formación y Desarrollo de Capacidades sobre el Diseño e Implementación de un Sistema de Incentivos, facilitados por Consultora de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional Solymar Torres. Las presentaciones proporcionaron una perspectiva experta a partir de las consideraciones clave en el diseño de un sistema de incentivos y el proceso para las IMF a desarrollar un nuevo sistema de incentivos o ajustar un sistema existente. Las presentaciones destacaron la forma en la que los sistemas de incentivos cuidadosamente diseñados pueden contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de las IMF; lo anterior valiéndose de ejemplos prácticos de Akiba Commercial Bank en Tanzania y Financiera FAMA en Nicaragua. Como sea adecuado, los conocimientos y las ideas en este documento se pueden aplicar entre las instituciones asociadas de Acción.

### Consideraciones clave del diseño de sistemas de incentivos

Antes de tomar la decisión de desarrollar un sistema de incentivos, las IMF deben llevar a cabo un análisis institucional concienzudo para garantizar que el sistema propuesto se adapta a las metas estratégicas de la IMF y al modelo de negocio general. Entre las consideraciones adicionales antes del diseño se incluyen las siguientes:

- **Tiempo oportuno:** Un sistema de incentivos debe introducirse cuando la IMF esté institucionalmente lista para apoyarlo. El diseño, las pruebas y la implementación requieren no solamente recursos humanos y financieros, sino también una serie de condiciones claves de infraestructura (tales como un MIS para medir y rastrear el desempeño). Es posible que nuevas IMF quieran empezar con un sistema de incentivos de pequeña escala que pueda expandirse en el futuro a medida que crezcan y maduren.
- **Aprobación de los líderes:** La Junta y la Dirección de las IMF deben apoyar plenamente la introducción de un sistema de incentivos. Una vez que este sistema haya sido diseñado, sus componentes claves deben presentarse a la Junta para su aprobación.
- **Análisis del mercado laboral:** Es importante evaluar el uso de la remuneración variable y los incentivos de la industria microfinanciera local para garantizar que la estructura de remuneraciones de la IMF sea competitiva, y que el sistema atraiga y que no desmotive a los empleados potenciales.

### Casilla 1. Análisis del mercado laboral en Akiba Commercial Bank

*En algunas regiones, los incentivos no se usan ampliamente en el lugar de trabajo y los empleados pueden desconfiar de los sistemas de remuneración variable. Antes de introducir su propio sistema de incentivos, Akiba Commercial Bank en Tanzania garantizó que sus salarios fijos independientes fueran competitivos en el mercado laboral local. De esta forma, el nuevo sistema de incentivos se estableció como una fuente de ingreso adicional para el personal, diferenciando la institución y creando una ventaja competitiva que le permite atraer empleados de alto nivel.*

#### Paso 1

#### Efectuar un análisis financiero completo

Una vez tomada la decisión de desarrollar un sistema de incentivos, el siguiente paso es efectuar un análisis financiero de la IMF para determinar el efecto de introducir un sistema de remuneración variable.

- **Apalancamiento operativo:** Analizar el apalancamiento operativo para determinar la proporción adecuada de costos variables y fijos del presupuesto. Los componentes de mayor costo variable suponen con frecuencia un mayor riesgo ya que los salarios variables crean fluctuaciones en los gastos de personal (con frecuencia uno de los gastos más altos de la IMF). El porcentaje recomendado de costos fijos respecto a costos variables está entre 50-50 y 70-30.
- **Presupuesto:** Las nuevas IMF deben considerar incluir el sistema de incentivos en la estructura de remuneración para el personal desde el principio. Las IMF preexistentes deben evaluar el presupuesto para determinar los recursos financieros disponibles para ofrecer remuneración adicional al personal. Llevar a cabo un análisis costo-beneficio, para comparar los costos de las remuneraciones adicionales respecto a los beneficios de un aumento de productividad anticipado como resultado de implementar el sistema de incentivos.

#### Paso 2

#### Identificar y definir metas y métrica

- **Objetivos estratégicos:** Determinar las prioridades comerciales clave relacionadas con las metas estratégicas de la IMF.
- **Indicadores de desempeño:** Identificar referencias cuantificables de éxito y logro que puedan medirse y rastrearse de forma confiable. Para ejemplos, eche un vistazo a la Figura 1 abajo y a la [MicroBanking Bulletin](#) Tablas A-D.
- **Métrica:** Seleccionar una unidad para evaluar en forma concreta y objetiva los indicadores de desempeño.

**Figura 1: Muestra de objetivos y sus indicadores de desempeño correspondientes**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE DESEMPEÑO	MÉTRICA
Rentabilidad	Rentabilidad neta	\$
Aumentar divulgación	Aumento neto de los clientes activos	# clientes
Implementación y uso efectivo de plataformas y sistemas informáticos	Implementación de innovaciones informáticas (sistema bancario CORE)	% finalización del proyecto
Aumento del valor	Aumento del valor de los depósitos	\$
	Aumento del valor del portafolio	\$

## Paso 3

## Analizar la estructura organizacional

- **Identificar grupos:** Los incentivos pueden aplicarse ya sea a toda la compañía o únicamente a ciertos puestos, dependiendo del nivel de complejidad que está dispuesta o en capacidad de apoyar la IMF. Si es adecuado, se recomienda implementar un sistema integral de incentivos que abarque la mayoría de los cargos de la institución para la mayor igualdad y motivación. Analizar la estructura organizacional de una IMF permite a la gerencia determinar el tipo de sistema de incentivos más eficaz y apropiado para cada uno de los grupos de empleados. Los empleados pueden agruparse con base en distintos criterios, tales como la función, el nivel o la antigüedad, y los incentivos deben basarse en los roles y responsabilidades únicos de cada grupo de empleados.
- **Estructurar los sistemas de incentivos por grupo de trabajo:** Los incentivos deben basarse en el desempeño individual o del grupo. Los sistemas de incentivos basados en resultados individuales son más apropiados para los puestos en los cuales los empleados tengan un cierto grado de autonomía, el desempeño individual sea fácil a medir y haya poca necesidad para la colaboración estrecha entre el personal. Al inverso, los incentivos basados en el desempeño del grupo son más apropiados para los puestos en los cuales sea difícil medir los resultados individuales y la estructura organizacional se presta para la medida de los resultados del grupo (tal como el desempeño de las sucursales). Los sistemas basados en el desempeño del grupo pueden apoyar a fomentar la colaboración del personal y animar a los equipos de alto desempeño.
  - **La gerencia ejecutiva (I):** *Basados en el éxito del área/departamento específico y en el éxito de la IMF en su totalidad.*  
Las remuneraciones deben basarse en un sistema corporativo que se centre en proyectos y metas a largo plazo. En algunos casos, los ejecutivos pueden participar en un esquema de distribución de utilidades, según el cual reciben un porcentaje de las ganancias netas por encima de un umbral mínimo.
  - **Gerentes (IV):** *Basados en resultados de equipo y en el desempeño de sus subalternos.*  
Los incentivos deben centrarse en resultados a más largo plazo, así como en indicadores claves de desempeño que se establecen con influencia de los gerentes.
  - **Personal operativo (II, III):** *Basados en el éxito del equipo.*  
En el caso de los cargos administrativos y detrás del público (oficina principal y todas las sucursales), donde es más difícil rastrear y cuantificar el desempeño individual, los incentivos deben basarse en el éxito de los equipos, como el desempeño de la sucursal, y no en logros individuales.
  - **Personal de cara al público (incluidos asesores comerciales y funcionarios de recuperaciones) (V, VI):** *Basados en resultados individuales.*  
El personal de cara al público normalmente tiene la responsabilidad de crecer y mantener sus propios clientes y cartera. Para los cargos con curvas de aprendizaje definidas, la remuneración debe variar según el nivel de experiencia. Los asesores comerciales pueden ser excluidos inicialmente del sistema para atraer nuevos clientes y fomentar el aprendizaje. Si se incluye en el sistema, la remuneración variable debe ser pequeña o sujeta a ciertas condiciones.

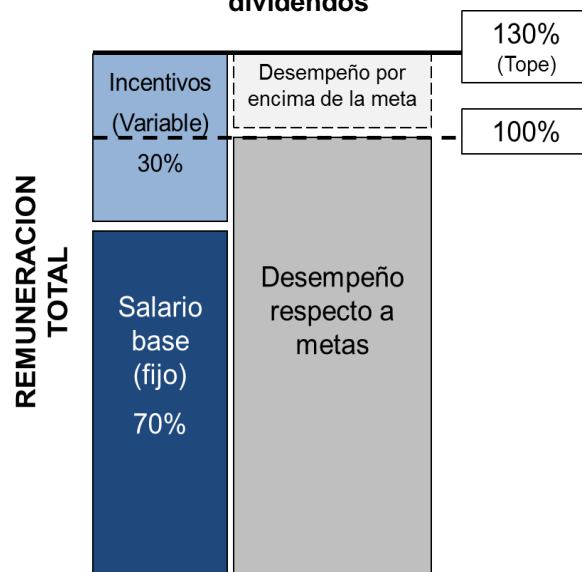
Figura 2: Muestra de evaluación de desempeño por grupo de trabajo

GRUPO DE TRABAJO	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
	Nivel individual	Nivel de grupo/sucursal	Nivel institucional
I. Gerencia ejecutiva			★
II. Personal operativo / Oficina principal			★
III. Personal operativo / Sucursales		★	
IV. Gerentes de sucursales		★	
V. Asesores comerciales	★		
VI. Funcionarios de recuperaciones	★		

## Paso 4 Determinar la proporción de remuneraciones fijas vs. variables

- **Reglas de proporción:**
  - Los salarios fijos siempre deben cubrir los gastos básicos de subsistencia y ser competitivos en el mercado laboral local.
  - Los incentivos son más efectivos entre el 30% y el 50% de la remuneración total (menos del 20% no es motivador, y más del 70% puede fomentar acciones de alto riesgo).
  - Unas finanzas estables y un mercado maduro pueden soportar un porcentaje variable mayor.
- **Curva de pago de dividendos:** La curva de pago de dividendos establece el porcentaje de remuneraciones otorgado a cada nivel de desempeño dentro de un rango predeterminado. Los empleados son elegibles para recibir un incentivo cuando alcancen un nivel mínimo de desempeño (por ejemplo, el logro de un 85% de un objetivo). Idealmente los objetivos de desempeño en la curva de pago de dividendos deben ser más altos que los aprobados en el plan anual elaborado por la junta, con miras a estimular el logro de objetivos y dejar espacio para recompensar a los empleados por desempeño sobresaliente. Sin embargo, los requisitos de elegibilidad y los objetivos también deben asegurarse de que la mayoría del personal participe en el sistema. Una vez definida, la curva de pago de dividendos estándar debe ser claramente comunicada a los empleados.
- **Tope:** Establecer un tope o umbral de remuneración puede ayudar a la IMF controlar los costos del sistema de incentivos. Sin embargo, algunas IMF prefieren no establecer un tope para incentivar (y no limitar) al personal del desempeño superior, ya que su desempeño contribuye en proporción a la ganancia de la IMF. Si se establece un tope, se debe asegurar que sea suficientemente elevado para mantener al personal motivado, manteniendo al mismo tiempo el control financiero del sistema de incentivos. En Akiba, el tope se fijó en 130% del desempeño buscado.

Figura 3: Muestra de curva de pago de dividendos



## Paso 5 Establecer parámetros para el sistema de incentivos

Las IMF deben establecer parámetros para un sistema de incentivos relativamente simple, fijando unos cuantos indicadores claros. Los cálculos de incentivos deben ser simples y transparentes para cada grupo de empleados, de forma que los empleados entiendan cómo se calcula su remuneración y que puedan calcular sus propios incentivos. Los parámetros también deben basarse en los factores tal como la experiencia del personal, la madurez de la sucursal y el ambiente del mercado local, y por eso se pueden diferir entre regiones.

- **Variables:** Los indicadores clave que se combinan para evaluar el desempeño de un empleado respecto a objetivos predefinidos. Entre los ejemplos, pueden mencionarse el volumen de distribución, el valor del portafolio, el número de nuevos clientes, y el PAR, entre otros. Las IMF deben elegir entre 3 y 5 para cada grupo de empleados.
- **Pesos:** La proporción de pesos de cada variable debe ajustarse en función del grupo de empleados y de las metas actuales de la IMF. Los ajustes pueden basarse en el nivel de cargo y experiencia. La gerencia puede así mismo hacer énfasis en la importancia de ciertas variables dentro de los grupos de empleados y manejar resultados específicos poniendo mayor peso en éstos. Por ejemplo, si el manejo de la calidad del portafolio es un objetivo importante para la IMF, debe ponerse mayor peso en la variable PAR. Por lo general, los pesos menores al 10% por variable no son motivadores. La combinación de pesos de todas las variables para cada grupo de empleados debe totalizar 100%.
- **Condiciones:** Las condiciones son ciertos niveles mínimos de desempeño que debe cumplir el personal para ser candidato a incentivos. Por ejemplo, los incentivos de un asesor comercial pueden estar condicionados al aumento de su base de clientes netos en un número mínimo cada período. Inicialmente, las condiciones no deben ser

demasiado estrictas pues podrían desalentar a los empleados. Con el tiempo, las condiciones deben ser más estrictas para motivar el mejoramiento constante. En todas las etapas, las IMF deben propender por establecer condiciones tales que el 70% de los empleados sean candidatos a recibir incentivos.

**Figura 4: Muestra de variables y pesos para el desempeño de sucursal**

Tipo de sucursal	VARIABLES		
	Aumento neto de clientes	Valor de cartera	PAR > 15 días
Sucursal nueva	50%	25%	25%
Sucursal madura	40%	10%	50%

## Paso 6 Probar e implementar el sistema de incentivos

- **Ejecutar situaciones financieras:** Prever situaciones optimistas, realistas y pesimistas para los resultados del sistema de incentivos para garantizar la viabilidad en diversos niveles de desempeño institucional.
- **Establecer políticas y procedimientos:** Definir roles y responsabilidades para la operación del sistema de incentivos. Si bien el sistema puede ser manejado por el departamento de Recursos Humanos, con frecuencia los miembros de los equipos de múltiples departamentos participan en la implementación del sistema. En consecuencia, es importante que todo el personal involucrado esté bien capacitado y sea responsable de sus aportes. Entre las responsabilidades, las más importantes son entrenar y hacer un adecuado empalme de nuevos empleados, obtener información sobre desempeño, calcular y verificar los incentivos para cada grupo de empleados, e ingresar y aprobar los pagos en el sistema de nómina. El sistema debe normalizarse con el fin de mantener la objetividad y aun así ser lo suficientemente flexible para que las IMF puedan revisar anualmente el sistema y afinar las condiciones una vez que se hayan cumplido ciertos objetivos. Todas las políticas deben ser justas, transparentes y no discrecionales para garantizar que las IMF puedan mantener las condiciones prometidas al personal, generando confianza por parte del mismo respecto al sistema y a la gerencia.
- **Ejecutar un piloto:** Diseñar el piloto que cobra los múltiples ciclos del pago de dividendos de forma que los datos puedan analizarse a lo largo del tiempo. El objeto del piloto debe ser claramente comunicado al personal antes de su introducción.

## Paso 7 Monitorear y evaluar el sistema de incentivos

- **Implementar ajustes:** Hacer ajustes con base en los resultados del piloto. Si menos del 70% de empleados elegibles están recibiendo incentivos, es posible que las condiciones de calificación sean demasiado estrictas y por consiguiente deben alivianarse en la medida necesaria.
- **Capacitación y comunicación:** Preparar una sesión de capacitación a nivel de la organización antes de implementar el nuevo sistema de incentivos. Complementar la capacitación con guías breves para el personal con explicaciones sobre las políticas del nuevo esquema y cálculos de muestra. Idealmente, cada miembro del personal debe tener una guía para navegar por el sistema de compensaciones aplicables.
- **Monitorear y evaluar:** Una vez implementado, el sistema de incentivos debe revisarse anualmente para garantizar que se estén obteniendo los efectos esperados y ajustar las condiciones y los objetivos conforme sea necesario. Incluir incentivos en el sondeo de satisfacción de los empleados para recopilar regularmente retroalimentación por parte del personal.

### Casilla 2. Cronología para el diseño e implementación en Akiba Commercial Bank

*Desarrollar un sistema de incentivos toma tiempo, por lo regular entre uno y dos años. La fase inicial de desarrollo puede tomar hasta un año, y debe implementarse un programa piloto tras este período de desarrollo. En Akiba, tomó cerca de tres años diseñar e implementar su sistema de incentivos aplicable a toda la organización.*



## Mini-estudio de caso: Revisar un sistema de incentivos existente de Financiera FAMA

[FAMA](#) experimentaba problemas con un sistema de incentivos existente plagado de altas tasas de rotación e insatisfacción del personal.



- **Retos:** Menos del 40% de los asesores comerciales había calificado para recibir incentivos el año anterior, debido a condiciones estrictas y altos benchmarks mínimos. Para recibir incentivos, los empleados debían alcanzar un objetivo de desempeño del 90% (que consta de una combinación de variables). En el marco de este objetivo, los empleados podían ser elegibles para el incentivo solo si alcanzaban el 100% del objetivo de desempeño para la variable PAR>30 (que se había establecido en 3%).
- **Soluciones:** El hecho de aliviar las condiciones de calificación de 90% a 85% del objetivo permitió que un mayor porcentaje de asesores comerciales recibieran incentivos (proyectados en 60%). El hecho de establecer una referencia de calificación de incentivos un poco menor al objetivo de desempeño garantizó que los empleados recibieran una recompensa por su esfuerzo en el trabajo, si bien no alcanzaron la meta. Esta solución fue implementada en combinación con otras estrategias comerciales para garantizar que se logran los resultados institucionales.
- **Resultados:** Aproximadamente el 55% de los asesores comerciales recibieron el incentivo, es decir un aumento del 15%. El porcentaje del salario variable también se redujo, lo que permitió que FAMA manejara los costos fijos y variables de una forma más eficaz.

## Mini-estudio de caso: Sin sistema de incentivos

[Prodem](#) (Bolivia) y [ProCredit Bank](#) (Kosovo):



- **Retos:** Los sistemas de incentivos empezaron a fomentar prácticas antiéticas y fraude, y estaban causando en el personal un desequilibrio poco sano entre el trabajo y la vida doméstica.
- **Soluciones:**
  - Ambas IMF retiraron los incentivos individuales de sus sistemas de remuneraciones y los remplazaron por un sistema de incentivos de equipo, según el cual todos los empleados son recompensados anualmente con base en el desempeño de la institución en su totalidad. Las IMF también cambiaron a centrarse en incentivos no financieros por introducir alternativas para recompensar al personal, tales como mejorar el paquete de beneficios, las comunicaciones internas, reconocimientos y premios. En su nuevo sistema, las IMF se centran en usar su misión y sus valores para motivar al personal hacia el logro de un alto desempeño.

*TCB quisiera expresar un agradecimiento especial a Solymar Torres por sus aportes y puntos de vista, ya que en este documento se ilustran presentaciones y material sobre la teoría y práctica de los sistemas de incentivos que suministró a TCB.*

Estos documentos se presentan con el objeto de fomentar el intercambio de conocimientos sobre temas claves de microfinanzas. Todas las opiniones expresadas aquí son del autor y no necesariamente reflejan las políticas oficiales ni los puntos de vista de las instituciones socias a las que se hace referencia.