

Combatiendo la procrastinación entre los oficiales de crédito en Colombia



Los bancos de microcrédito pueden operar de manera más eficiente si sus asesores de crédito distribuyen su carga de trabajo de manera uniforme a lo largo del tiempo, lo que resulta en un flujo de caja más estable para el banco. Sin embargo, los asesores de crédito, como muchas personas, tienden a procrastinar. Esta evaluación en Colombia encontró que la introducción de objetivos a corto plazo, recordatorios positivos e incentivos, llevaron a un cambio significativo en la forma en que los asesores de crédito asignaron su tiempo y mejoraron su desempeño. No obstante, el efecto de estas pequeñas intervenciones se volvió significativo cuando los gerentes de sucursal fueron incluidos en la intervención.

Problema de política

A menudo es difícil para las personas equilibrar las necesidades actuales con los objetivos de largo plazo, o cumplir con los plazos autoimpuestos sin un recordatorio externo en la dirección correcta. La mayoría de las investigaciones académicas se han centrado en los problemas de aplazamiento en el contexto de las elecciones y decisiones individuales; en contraste, los mecanismos eficientes para combatir la procrastinación en empresas y organizaciones han sido poco estudiados. En el contexto del desarrollo, es probable que los bancos de microcrédito puedan operar de manera más eficiente si sus asesores de crédito distribuyen su carga de trabajo de manera uniforme a lo largo del tiempo, lo que resulta en un flujo de caja más estable para el banco, pero los asesores de crédito, como muchas personas, tienden a procrastinar.

Contexto de la evaluación

Bancamía, una institución microfinanciera con ánimo de lucro en Colombia, se especializa en el acceso a financiamiento para microempresas, segmentos de bajos y medianos ingresos, poblaciones rurales y mujeres. Al momento de esta intervención, Bancamía tenía cerca de US \$ 160 millones en préstamos pendientes en más de 180,000 clientes. Aunque los asesores de crédito del banco reciben un pago por comisión, comúnmente posponen los esfuerzos de cobro de crédito y buscan nuevos clientes hasta las últimas dos semanas de cada mes, justo antes de calcular las bonificaciones. Como resultado, reportan agotamiento y altos niveles de estrés cerca de la fecha límite mensual. La postergación de los asesores de crédito también crea problemas de gestión de efectivo para Bancamía, ya que existe una discrepancia entre el momento del reembolso del crédito al comienzo del mes y el desembolso del crédito al final.



INVESTIGADORES

Ximena Cadena, Alexandra Cristea,
Heber M. Delgado-Medrano,
Antoinette Schoar

PAÍS

Colombia

SOCIO

BancaMía, Ideas42, International
Finance Corporation (IFC)

ÁREA DEL PROGRAMA

Inclusión Financiera

TEMA

Incentivos, mentoría y
entrenamiento

CRONOGRAMA

2008-2009

Detalles de la intervención

Los investigadores se asociaron con Bancamía para introducir incentivos para que los oficiales de crédito cambiaran su trabajo a principios de mes bajo una iniciativa llamada el programa "Madrugador". Antes de la intervención, la estructura de pago de Bancamía para los asesores de crédito incluía una comisión sobre nuevos préstamos con objetivos semanales. Por cada semana que los oficiales de crédito no lograran cumplir sus objetivos, eran castigados con una reducción del 5 por ciento en su comisión. A pesar de esta estructura de pago, diseñada para distribuir la carga de trabajo a lo largo del tiempo, los oficiales de crédito no pudieron cumplir con los plazos autoimpuestos. Como resultado, la mayoría estaban renunciando a parte de su cheque de pago mensual.

A diferencia del sistema de incentivos basado en el castigo, la intervención evaluada se enfocó en recompensas positivas y en recordatorios frecuentes de objetivos. Bajo el programa Madrugador, se otorgaron pequeños premios semanales como entradas para el cine o cupones de restaurantes a los oficiales de crédito que cumplieron con las cuotas para nuevos préstamos a principios de mes, y se les pidió a los gerentes de sucursal que recordaran a sus empleados sobre el cumplimiento de las metas semanales.

Los investigadores también imprimieron y distribuyeron el "Boletín mensual de Madrugador", que presentaba a los mejores asesores de cada sucursal participante y un recordatorio sobre el gran premio del programa, unas vacaciones gratis para el mejor asesor en general.

La mitad de las 61 sucursales de Bancamía fueron seleccionadas al azar para participar en el programa de incentivos, mientras que la otra mitad sirvió como grupo de comparación. Después de tres meses, el programa Madrugador se amplió para incorporar incentivos para los gerentes de sucursales, además de los asesores de crédito. También se incorporaron premios pequeños si la sucursal cumplía el 50 por ciento de los objetivos establecidos, premios grandes si la sucursal se desempeñaba mejor que el resto y el reconocimiento en el Boletín mensual.

Resultados y lecciones de política

La introducción de objetivos a corto plazo, recordatorios positivos e incentivos condujo a un cambio significativo en la forma en que los asesores de crédito asignaron su tiempo y mejoraron su desempeño. Sin embargo, el efecto de estos pequeños avisos se volvió significativo sólo cuando los gerentes de sucursal fueron incluidos en la intervención. Hubo un aumento promedio del 18 por ciento en la obtención de nuevos préstamos en las primeras dos semanas de cada mes y una mejora del 30 por ciento en el logro de los objetivos con respecto al grupo de comparación. Antes de la intervención, sólo cerca del 15 por ciento de los préstamos se desembolsaron durante las primeras dos semanas del mes, mientras que un tercio de los préstamos se otorgaron durante la última semana. Sin embargo, después de que terminó el Programa Madrugador, los asesores de crédito comenzaron a postergar nuevamente y la mejora en la distribución de la carga de trabajo desapareció.

Durante la intervención, la bonificación de los asesores de crédito aumentó un 25 por ciento (un aumento de US \$ 152-191, independientemente de los premios del programa) en relación con el grupo de comparación. Esto no se debió a que los oficiales de crédito otorgaron más préstamos en total durante el mes, sino a que el programa les ayudó a distribuir su carga de trabajo durante todo el mes para aprovechar la estructura de pago de comisiones existente. Aunque sabían que podrían ganar más dinero si no postergaban, los oficiales de crédito necesitaban el apoyo de una estructura organizativa que proporcionara objetivos a corto plazo y recordatorios sobre cuándo hacer un esfuerzo para utilizar su tiempo de manera óptima.

Los asesores de crédito de Bancamía en el grupo de tratamiento también informaron una satisfacción laboral significativamente mayor y menores niveles de estrés con la carga de trabajo nivelada. Debido a que el proyecto fue muy popular entre empleados, Bancamía está reiniciando el programa Madrugador por su cuenta.

SEDE GLOBAL

101 Whitney Avenue
New Haven, CT 06510 USA
+1 203.772.2216 | contact@poverty-action.org

poverty-action.org