Combatiendo el Hábito de Postergar Entre Agentes de Préstamos en Colombia

Investigadores/as:

Ximena Cadena

Alexandra Cristea

Héber M. Delgado-Medrano

Antoinette Schoar

Sector(s): Finanzas

Fieldwork: Ideas42

Ubicación: Colombia

Muestra: 61 oficinas de bancos en Colombia

Grupo objetivo: Workers

Resultado de interés: Productivity

Tipo de intervención: Nudges and reminders Monetary incentives

Número de registro del AEA RCT Registry: AEARCTR-0001978

Socios Implementadores: Bancamia, International Finance Corporation (IFC)

Problema de política pública

Es a menudo difícil para los individuos hacer un balance de las necesidades actuales contra las metas a largo plazo, o cumplir con las fechas límites auto-impuestas sin un impulso externo en la dirección correcta. La mayoría de la investigación académica se ha enfocado en los problemas de postergar actividades que deben atenderse en el contexto de alternativas y decisiones individuales; en contraste, los mecanismos eficientes para combatir la posposición en firmas y organizaciones no han sido mayormente estudiados. En el contexto de países en desarrollo, es probable que los bancos de micro-financiamiento podrían operar más eficientemente si sus funcionarios encargados de otorgar los préstamos distribuyeran su carga de trabajo de manera más pareja a través del tiempo, resultando así, en un flujo de caja más estable para el banco – pero los funcionarios encargados de préstamos, al igual que muchas personas, tienen la tendencia a dejar todo para el último momento.

Contexto de la evaluación

Bancamia, un banco de micro-financiamiento con fines de lucro en Colombia, se especializa en el acceso de financiamiento para micro-empresas, segmentos de ingresos bajos-medianos, poblaciones rurales y mujeres. En el momento de esta intervención, Bancamia tenía alrededor de US $160 millones en préstamos no resueltos para más de 180,000 clientes. Aunque los funcionarios encargados de los préstamos en el banco son pagados a comisión, ellos comúnmente posponen los esfuerzos de recaudación del crédito y obtención de nuevos clientes hasta las dos últimas semanas de cada mes, justo antes de que se calculen los bonos. Como resultado, ellos reportan agotamiento y altos niveles de estrés al cierre de la fecha de vencimiento mensual. La posposición del funcionario de préstamos también crea problemas de gestión de caja para Bancamia, debido a que existe un desajuste entre el tiempo de repago del crédito en el comienzo de cada mes y el desembolso de crédito a fines del mes.

Worker in a shop in Colombia.

Photo credit: Shutterstock.com

Detalles de la intervención

Los investigadores se asociaron con Bancamia para introducir nuevos incentivos para que los funcionarios de préstamo adelanten su trabajo a principios de cada mes bajo la iniciativa de un programa llamado “Madrugador” (o “Early Riser”). Antes de la intervención, la estructura de pago de Bancamia incluía una comisión sobre los nuevos préstamos, con metas semanales. Por cada semana que los funcionarios de préstamos fracasaban en cumplir con sus metas semanales, ellos eran castigados con un 5 por ciento de reducción en su comisión potencial. A pesar de esta estructura de pago, la que fue diseñada para distribuir la carga de trabajo a través del mes, los funcionarios de préstamo no fueron capaces de mantener las fechas de vencimiento auto-impuestas. Como resultado, la mayoría estaba en efecto renunciando a parte de su pago mensual.

En contraste al sistema de incentivos basado en el castigo, la intervención experimental enfatizó las recompensas y los recordatorios de metas frecuentes. Bajo el programa Madrugador, se entregaron pequeños premios como entradas para cine o cupones para restaurantes a los funcionarios de préstamo que cumplían sus metas semanales, y a los administradores de cada sucursal se les solicitó que le recordaran a sus empleados sobre el cumplimiento de las metas semanales. Los investigadores también imprimieron y distribuyeron el “Boletín Mensual Madrugador,” que destacaba a los funcionaros con mayor rendimiento en cada sucursal que participaba y servía como un recordatorio del gran premio del programa, vacaciones gratuitas para el mejor funcionario de todos.

Se seleccionó aleatoriamente a la mitad de las 61 sucursales de Bancamia para que participaran en el programa de incentivos, mientras que la otra mitad sirvió como grupo de control. Después de tres meses, el programa Madrugador se expandió para incluir incentivos para los administradores de cada sucursal, además de los que incluyen a los funcionarios de préstamos,

incorporando pequeños premios en sus sucursales si cumplen con 50 por ciento de sus metas establecidas, premios mas grandes si sus sucursales se desempeñaban como las mejores en general y un reconocimiento en el boletín mensual.

Resultados y lecciones de la política pública

La introducción de las metas a corto plazo, los recordatorios positivos e incentivos llevó a un cambio significativo en la manera en que los funcionarios de préstamo asignaban su tiempo y mejoraban su desempeño. Sin embargo, el efecto de estos pequeños impulsos empezó a ser significativo solo cuando los administradores de sucursales fueron incluidos en la intervención. Se observo un aumento en promedio de 18 por ciento en la contratación de nuevos préstamos durante las primeras dos semanas de cada mes y un 30 por ciento de mejora en el logro de metas objetivo sobre el grupo de control. Antes de la intervención, solo el 15 por ciento de los préstamos fueron desembolsados durante las primeras dos semanas del mes, mientras que un tercio de los préstamos eran efectuados durante la última semana. Sin embargo, luego de finalizado el Programa Madrugador, los funcionarios de préstamo comenzaron a posponer su trabajo nuevamente, y la mejora en la distribución de la carga de trabajo desapareció.

Durante la intervención, la compensación del funcionario subió 25 por ciento (un aumento de US$152-191, independiente de los premios del programa) relativo al grupo de control. Este aumento no fue debido a que los funcionarios hicieron más préstamos durante el curso del mes, pero porque el programa les ayudó a distribuir su carga de trabajo a lo largo del mes para aprovechar la estructura de pagos de comisión existente. Aunque ellos sabían que podían recibir más dinero si no hubieran postergado el trabajo para las últimas semanas, los funcionarios necesitaban más apoyo de la estructura organizacional que les proporcionara metas a corto plazo y recordatorios sobre cuando ejercer un esfuerzo con el fin de usar su tiempo óptimamente.
Asimismo, los funcionarios de préstamo de Bancamia en el grupo de tratamiento reportaron una satisfacción en el empleo significativamente más alta y redujeron los niveles de estrés con la nivelación de la carga de trabajo. Debido a que el proyecto era altamente popular con los empleados, Bancamia está reiniciando el programa Madrugador por su propia cuenta.

Cadena, Ximena, Alexandra Cristea, HÌ©ber M. Delgado-Medrano, and Antoinette Schoar. "Fighting Procrastination in the Workplace: An Experiment." NBER Working Paper 16944, Cambridge, April 2011.