

Voces desde el primer frente:

Un estudio dedicado a escuchar a los asesores de las microfinanzas

Documento de trabajo

Versión: 15 de febrero de 2013



Preparado por Bobbi Gray, Freedom from Hunger

con

**Cassie Chandler, Megan Gash y Chris Dunford, Freedom from Hunger
Byron Hoy, Kelly Taylor y William Roberts, University of California–Davis
Paul Ream y Sara Maldonado, Davidson College
Lauren Brunner, Tulane University**

Contenidos

Resumen Ejecutivo	1
Socios del estudio.....	6
Métodos.....	7
Resultados	9
¿Qué motiva a los asesores?.....	9
¿Cuál es la situación actual de la relación entre el asesor y la clienta?	13
¿Qué nos pueden enseñar los asesores sobre las personas a las que atienden?.....	15
¿Cómo podemos brindar mejor apoyo a los asesores?	19
¿Con qué grado de fidelidad los asesores ejecutan los programas, políticas y procedimientos?	21
Análisis.....	26
Conclusión	29
Agradecimiento	30

RESUMEN EJECUTIVO

Las experiencias que nos han permitido escuchar directamente a los pobres, sin prejuicios, han generado una serie extraordinaria de información sobre sus necesidades, deseos, desafíos y capacidades, con implicancias significativas para el diseño de programas que resuelvan de manera más efectiva sus necesidades concretas. Para complementar estos esfuerzos y los aprendizajes que han generado, Freedom from Hunger lanzó un proyecto dedicado a escuchar a los trabajadores del primer frente. El proyecto se concentra específicamente en escuchar a los asesores que trabajan con las instituciones proveedoras de servicios financieros utilizando el modelo de banca comunal como una plataforma para la prestación de servicios financieros y no financieros para grupos de mujeres.

Freedom from Hunger trabajó con cinco instituciones microfinancieras en la conducción de este estudio. Las cinco instituciones suscribieron acuerdos para adoptar las microfinanzas con valor agregado como una estrategia para servir a los pobres. Esto significa que utilizan el modelo de banca comunal como una plataforma para llegar a los grupos conformados primordialmente por mujeres pobres, ofreciéndoles servicios financieros y servicios no financieros —oportunidades de ahorro y préstamo en combinación con educación financiera y capacitaciones en temas empresariales y de salud, y/o servicios de salud. El estudio involucró la conducción de prácticamente 200 entrevistas y discusiones con grupos focales con la participación de asesores, clientas y supervisores con el propósito de responder cinco preguntas clave: 1) ¿Qué motiva a los asesores? 2) ¿Cuál es la situación actual de la relación entre el asesor y la clienta? 3) ¿Qué nos pueden enseñar los asesores sobre las personas a las que atienden? 4) ¿Cómo podemos brindar mejor apoyo a los asesores? y 5) ¿Con qué grado de fidelidad los asesores ejecutan los programas, políticas y procedimientos?

En resumen, encontramos que los asesores de estas cinco instituciones principalmente muestran motivación en el plano social; trabajan para estas organizaciones “para poder ayudar a la gente”. Su relación con las clientas es crucial tanto para el éxito de la clienta, como para el éxito de la organización. Esta relación puede estimular o destruir el reclutamiento y retención de la clientela. El diseño y atributos de un producto pueden tener una importancia secundaria o pueden ayudar al asesor a crear una relación más fuerte con la clienta. Los atributos de un producto y la relación con los asesores guardan estrecha conexión. La relación entre un asesor y la clienta merece por consiguiente más atención de la que normalmente recibe cuando se evalúan los resultados programáticos y niveles de satisfacción de las clientas.

Los asesores constituyen una fuente de información sobre las necesidades y el bienestar de las clientas. Los asesores pasan el 75% de su tiempo en campo, interactuando con las clientas de manera directa y esto les permite escuchar, ver y experimentar las necesidades de las clientas directamente. Para desempeñar un papel más efectivo, los asesores desean contar con eficiencia administrativa, mayor capacitación (principalmente en los aspectos financieros de su trabajo y en el manejo de grupos y resolución de conflictos), otra persona que se desempeñe como el “cobrador” cuando se presentan problemas de morosidad (debido al impacto negativo que dejan los problemas de pago en la dinámica de su relación con la clienta) y mayor reconocimiento por sus esfuerzos. Aunque ven el

valor de su trabajo (debido a su interacción directa con las clientas y al ver directamente la satisfacción y las mejoras que éstas experimentan en sus vidas), los asesores tienen una percepción mixta del valor que sus organizaciones reconocen en sus opiniones y esfuerzos. Algunos asesores sienten que sus supervisores directos los valoran, pero no tienen certeza si esto aplica en general a nivel de la institución como un todo.

Existe una tensión inherente para los asesores: tienen participación en las mejoras que logran sus clientas a nivel de su bienestar, pero también tienen participación en el éxito de sus organizaciones. Aunque los supervisores reconocen la existencia de esta tensión, también señalan la existencia de políticas y procedimientos instituidos con el objetivo de garantizar niveles altos de cumplimiento y la eliminación de la necesidad de tomar decisiones que puedan causar un conflicto de intereses para el asesor. Cuando los asesores rompen las reglas, generalmente esto resulta en el despido. Sin embargo, la manera como los asesores interpretan e implementan las políticas y procedimientos parece variar de acuerdo al supervisor o el tipo de situación. Los asesores reconocen que las políticas y procedimientos se han creado para proger a las clientas y a la institución; no obstante, con frecuencia toman sus propias decisiones dentro de la interpretación de las reglas. Cuando rompen las reglas, sienten que lo están haciendo para el beneficio de la clienta. O simplemente sienten que comprenden las reglas lo suficientemente bien como para saber cómo mantenerse en línea con la intención subyacente, aunque no con la narrativa, de las reglas y aun así seguir cumpliendo las metas de sus clientas. Sus respuestas sobre su cumplimiento de las políticas y procedimientos reflejaron más homogeneidad de lo esperado.

Los siguientes son algunos puntos importantes para los proveedores de servicios financieros:

1. Aunque nos preguntamos si podemos generalizar estos resultados hacia otras regiones u otros proveedores de servicios financieros, especialmente instituciones con una oferta de préstamos individuales donde la interacción con los asesores es menor, sentimos que no se puede subestimar esta relación con los asesores para todos los tipos de préstamo y todos los contextos.
2. Nuestra hipótesis es que las organizaciones que cuentan con sistemas de desempeño social más sólidos, en comparación con las instituciones que tienen sistemas más débiles, deberían experimentar una mejor adherencia a las políticas y procedimientos de parte de los asesores. Si los asesores tienen una motivación principalmente social ¿serán mayores las probabilidades de que observen las políticas y procedimientos cuando sienten que su organización realmente “se preocupa” por las clientas y que dichas políticas y procedimientos en realidad se han creado para ayudar a las clientas? Si no es aparente que la organización se preocupa por las clientas ¿serán mayores las probabilidades de que los asesores quiebren las reglas?
3. Estos hallazgos tienen implicancias en las políticas de contratación y en los sistemas de capacitación. Quizás sea necesario diferenciar el perfil de contratación laboral de las organizaciones que tienen una motivación social del perfil de contratación de otras organizaciones que no tienen una misión precisamente social.
4. La capacitación es crucial y preferible para el buen desempeño de los asesores y no puede ser subestimada, en particular en lo que se refiere a los aspectos financieros de sus funciones, como

por ejemplo el manejo de grupos, resolución de conflictos, determinación de las capacidades de pago de las clientas, etc.

5. Mientras la institución puede ofrecer ciertos servicios no crediticios, o hasta no financieros para mejorar el bienestar de las clientas, los asesores a menudo ven los servicios no crediticios, especialmente los servicios financieros, como una ayuda para consolidar relaciones positivas, y más fuertes con las clientas.
6. No parece importar qué metodología se usa para conducir la recopilación de la información; lo que es importante es nuestra concentración en aprender de los asesores y obtener información realmente importante de ellos. Las entrevistas con los asesores, las clientas y los supervisores permitieron triangular la información obtenida fortaleciendo los hallazgos en los casos en los que estas tres categorías indicaron perspectivas y opiniones similares, y contribuyeron a esclarecerlos cuando sus puntos de vista fueron diferentes.

En conclusión, el presente estudio sugiere que debemos desarrollar canales más formales para “escuchar a los asesores” al igual que lo hacemos con las clientas. Aunque el rol del asesor en general goza del aprecio institucional y con frecuencia lo reconocen como parte importante de la fórmula para satisfacer las necesidades de los pobres, es poco probable que se haya visto al asesor como el propulsor real del cambio.

El presente estudio sugiere que:

1. Se puede y debería hacer mucho más por formar una fuerza laboral más en línea con la misión, en particular en el caso de los proveedores de servicios financieros con una orientación social
2. No se debe subestimar la precisión y profundidad del conocimiento de los asesores sobre las necesidades y deseos de las clientas
3. Los sistemas organizacionales y de monitoreo deberían ofrecer canales más formales y más frecuentes de incorporación del conocimiento de los asesores sobre las necesidades de las clientas.

Aunque reconocemos que los proveedores de servicios financieros no siempre cuentan con los recursos humanos para impartir capacitaciones y apoyo de manera regular a los asesores, ésta es una necesidad importante para el sector. Cuando los asesores no se sienten contentos con su desarrollo profesional en una institución microfinanciera, simplemente se pasan a otra institución. Este estudio sugiere, no obstante, que debido a su propia motivación social, los asesores podrían abandonar el sector para siempre. Esto crea el desafío constante de desarrollar una fuerza laboral temporal y al mismo tiempo efectiva. Asimismo, los proveedores deberían utilizar de manera más intencional y efectiva la motivación social de los asesores para el bienestar de las clientas y de la institución misma.

INTRODUCCIÓN

Las experiencias que nos han permitido escuchar directamente a los pobres, sin prejuicios, (como es el caso de las publicaciones *Voices of the Poor*¹ y *Portfolios of the Poor*²) han generado una serie extraordinaria de información sobre sus necesidades, deseos, desafíos y capacidades, con implicancias significativas para el diseño de programas que resuelvan de manera más efectiva sus necesidades concretas. Para complementar estos esfuerzos y los aprendizajes que han generado, Freedom from Hunger lanzó un proyecto dedicado a escuchar a los trabajadores del primer frente. El proyecto se concentra específicamente en escuchar a los asesores que trabajan con las instituciones proveedoras de servicios financieros utilizando el modelo de banca comunal como una plataforma para la prestación de servicios financieros y no financieros para grupos de mujeres

Debido a que los asesores a menudo pasan hasta 70 por ciento del tiempo en el campo con las clientas, cada uno de ellos se convierte en el rostro de la institución microfinanciera. Para la institución, los asesores son los empleados que mejor conocen a la clientela. Debido a que los asesores pasan la mayor parte del tiempo lejos de la oficina y con frecuencia fuera del área de cobertura de telefonía celular, en ocasiones deben tomar importantes decisiones sobre el crédito y la gestión sin el beneficio del apoyo de un supervisor o de un colega. Por ello, con el crecimiento y la expansión de las instituciones microfinancieras, cada vez se están implementando más políticas y procedimientos que permitan asistir a los asesores en la toma de decisiones. El diseño de estas políticas y procedimientos tiene por objetivo ayudar a los asesores a operar en formas que sean consistentes con el logro de la misión así como con la sostenibilidad institucional. Sin embargo, esto crea una tensión: los asesores deben desarrollar un nivel de confianza y una relación con las clientas para poder crear, desarrollar y sostener el crecimiento de las clientas que reciben préstamos. En consecuencia, los asesores se convierten en un factor importante para el bienestar de las clientas. Sin embargo, deben mantener el compromiso con las metas organizacionales y observar el cumplimiento de las políticas y procedimientos. Esta doble “responsabilidad” algunas veces puede ser mutuamente inconsistente.

Debido al papel central que desempeñan los asesores de las instituciones microfinancieras en el éxito no sólo de la clientela sino también en el éxito organizacional, nos dispusimos a “escuchar” las respuestas de los asesores a las siguientes preguntas: 1) ¿Qué motiva a los asesores? 2) ¿Cuál es la situación actual de la relación entre el asesor y la clienta? 3) ¿Qué nos pueden enseñar los asesores sobre las personas a las que atienden? 4) ¿Cómo podemos brindar mejor apoyo a los asesores? y 5) ¿Con qué grado de fidelidad los asesores ejecutan los programas, políticas y procedimientos? Además de estas preguntas, igualmente nos propusimos comprender cómo podíamos mejorar la comunicación con los asesores a fin de obtener respuestas integrales y honestas. En este sentido, parte de nuestro proyecto se dedicó igualmente a la evaluación de los métodos que estamos utilizando, los cuales se explican en la sección métodos de las páginas siguientes.

¹ Disponible en <http://go.worldbank.org/H1N8746X10>

² Disponible en <http://www.portfoliosofthepoor.com/>

Para definir las bases del presente análisis, destacamos algunos estudios que tienen relevancia directa para nuestra evaluación en la medida que se enfocaron en la medición del papel que desempeñan los asesores tanto para la prestación de los servicios como para el logro de resultados por los clientes:

- Schoar³ documentó los resultados de un estudio sobre la intensidad de la relación que se establece entre un prestamista individual y el asesor de créditos y encontró que los prestamistas individuales que mantuvieron una interacción más intensa con un asesor durante la duración de un préstamo mostraron mejores patrones conductuales de pago y mayor satisfacción, con menos probabilidades de incumplimiento. Igualmente, la autora documenta varios otros estudios sobre “la bancarización de relaciones” y en general encuentra que “la información subjetiva” recopilada por los asesores y las relaciones personales que se forman entre éstos y sus clientes conllevan a mejores resultados para los clientes así como para las instituciones implementadoras.
- Agier y Szafarz⁴ encontraron en Brasil que la brecha en el tamaño de los préstamos tomados por hombres respecto al tamaño de los préstamos tomados por mujeres podía atribuirse al proceso de toma de decisiones aplicado por el asesor. Aunque la implementación de un sistema consistente de monitoreo de los asesores probablemente contribuiría a reducir dicha brecha entre uno y otro grupo de clientes (hombres y mujeres), también es probable que esto se lograría a un alto costo. La solución más óptima sería la implementación de mejores políticas de reclutamiento a fin de garantizar que las organizaciones estén contratando a los asesores que mejor se adaptan a su misión y objetivos.
- Canales⁵ analiza tres instituciones microfinancieras de México y describe cómo los asesores sistemáticamente rompen las reglas a fin de resolver tensiones entre la toma de decisiones a favor del bienestar de sus clientes y el cumplimiento de las normas y reglamentos establecidos por la organización. El autor encuentra que con frecuencia esto conduce a resultados positivos para los clientes y que los asesores se alejan de los reglamentos no necesariamente por una cuestión de ambición personal, sino que en general esta conducta responde a su compromiso definitivo con el bienestar de los clientes. Canales concluye que el hecho de que los asesores rompan las reglas puede resultar en que la organización en realidad mantenga su misión y que las instituciones microfinancieras deben aceptar la discreción de sus asesores como parte integral de su trabajo y como una fuente fehaciente de información sobre la clientela. Las organizaciones que adoptan esta dinámica se pueden beneficiar de ella como un canal de aprendizaje e innovación y mantenerse fieles a su misión y compromiso con el cambio social.

³ Schoar, A. 2012. “The Personal Side of Relationship Banking.” Working Paper. Massachusetts Institute of Technology. Disponible en: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2024653

⁴ Agier, I and Szafarz, A. 2010. “Credit officers and loan granting in microfinance: Brazilian Evidence.” Disponible en <http://ssrn.com/abstract=1729234>. Accessed January 25, 2013.

⁵ Canales, R. 2012. “The Stranger as Friend: Loan Officers and Positive Deviance in Microfinance.” Working Paper. Yale School of Management. Disponible en: http://mba.yale.edu/faculty/pdf/canales_stranger_friend.pdf

SOCIOS DEL ESTUDIO

Freedom from Hunger trabajó con cinco instituciones microfinancieras para la conducción de este estudio, todas ellas socias institucionales de nuestra organización que ya habían adoptado las microfinanzas con valor agregado como una estrategia para llegar a los pobres. Esto significa que nuestras asociadas utilizan la banca comunal como una plataforma para la atención de grupos de clientes conformados primordialmente por mujeres pobres, entregándoles tanto servicios financieros como otros servicios no financieros como salud, educación financiera o empresarial o servicios de salud. Bajo esta modalidad, los clientes se agrupan con aproximadamente 10–30 personas y establecen una garantía mutua sobre los préstamos. Los grupos se reúnen quincenal o mensualmente para pagar las cuotas de sus préstamos o para realizar otras transacciones financieras como operaciones de ahorro; al mismo tiempo, participan en programas de servicio no financiero prestados durante las reuniones periódicas por el mismo asesor encargado del componente financiero, en forma paralela o vinculada a los servicios prestados por otro personal.

En la Tabla 1 que presentamos a continuación, se puede observar el perfil de estos socios. La mayoría de ellos ha prestado servicios microfinancieros con valor agregado por lo menos de 5 a 13 años. Existen diferencias significativas en cuanto a la cobertura, de 7.000 a 124.000 clientas. Dos de estas instituciones ofrecen educación a todas las clientas (FINCA Perú y CRECER), mientras que las otras ofrecen educación solamente a un segmento de sus clientas. El número promedio de clientas atendidas por cada asesor es 260. La edad promedio de los asesores entrevistados en nuestro estudio es 29 años, y han trabajado con sus actuales organizaciones poco más de dos años.

Tabla 1: Perfil de socios institucionales⁶

	CRECER BOLIVIA	ALSOL MEXICO	PRISMA PERU	FINCA PERU	CONFIANZA PERU
Año de asociación con Freedom from Hunger	1990	2008	2006	2003	2006
No. de prestatarios	123.711	18.748	6.905	16.134	21.727
Porcentaje de prestatarias mujeres	86%	100%	67%	87%	54%
No. de prestatarios que reciben educación	111.443	4.687	2.187	16.134	15.209
Prestamistas/asesor	359	137	219	354	235
Cartera en riesgo (30 días)	1.1%	3.2%	9.0%	1.9%	2.0%
Autosuficiencia operativa (6 meses)	114%	132%	91%	120%	123%
Edad promedio de asesores (participante en estudio)	33	26	28	32	28
No. promedio de años que asesores trabajan con la organización (participantes en estudio)	3.4	2.5	.9	3.3	1.5
Rango de tiempo que asesores han trabajado con la organización (participantes en estudio)	3 meses–13 años	3 meses–6 años	6 meses–4 años	2 meses–12 años	3 meses–4 años

⁶ Datos tomados del informe [Situación de Crédito con Educación de Freedom from Hunger](#) y de MIX Market.

MÉTODOS

El presente informe presenta los resultados del estudio primario conducido por Freedom from Hunger. Cinco estudiantes practicantes fueron enviados a Bolivia, Perú y México luego de recibir capacitación sobre el uso de las herramientas para la recopilación de datos. Los cuestionarios y guías para las discusiones con grupos focales se diseñaron sobre la base de las preguntas clave de la investigación; todas las preguntas fueron sometidas a una prueba piloto y adaptadas según tres tipos de participantes: asesores, supervisores o clientas. Cada una de las preguntas clave a su vez se conectó con una serie de preguntas conexas, conformando así entrevistas que tomaron aproximadamente una hora cada una. Además de los cuestionarios desarrollados específicamente para este proyecto, también entrevistamos a las clientas utilizando la metodología de las “Historias de Impacto”, la cual consiste en entrevistas cualitativas que toman la forma de una narración sobre la historia de vida de una clienta. En este caso, las historias de impacto conducidas durante este proceso de entrevistas se realizaron con clientas de CRECER y de Alsol a quienes habíamos entrevistado tres años antes del presente estudio. De esta manera, hicimos el seguimiento con las clientas después de tres años de su posible participación en el programa. La programación de estas dos actividades investigativas coincidió con el mismo periodo de tiempo del proyecto de investigación, por lo que se aprovechó la oportunidad incluyendo las preguntas sobre la relación con su asesor.

En total, como se explica en la Tabla 2 siguiente, completamos 49 historias de impacto, 13 discusiones temáticas con grupos focales, 85 entrevistas con asesores, 8 discusiones temáticas con grupos focales de asesores, 28 entrevistas con supervisores, 10 entrevistas con proveedores de servicios de salud de las cinco organizaciones asociadas. Las 10 entrevistas con proveedores de servicios de salud se realizaron solamente en CRECER; el propósito de agregar estas entrevistas en este estudio se debió a que CRECER cuenta con un programa que conecta y refiere a sus clientas con proveedores locales de servicios de salud. Entrevistamos a los proveedores de estos servicios de salud a fin de ver el grado de “espíritu colaborador” que existe entre los asesores microfinancieros y otros tipos de asesores con la idea de comprender la colaboración que se da fuera del entorno de los servicios financieros.

Tabla 2: Métodos de Voces desde el primer frente

	CRECER BOLIVIA	ALSOL MEXICO	PRISMA PERU	FINCA PERU	CONFIANZA PERU	TOTAL
Historias de Impacto de clientas	12	37	0	0	0	49
Grupos focales con clientas⁷	6	0	2	2	3	13
Entrevistas con asesores	41	9	8	11	16	85
Grupos focales con asesores	6	0	0	1	1	8
Entrevistas con supervisores	18	4	3	3	4	28
Entrevistas con proveedores de servicios de salud	10	0	0	0	0	10

⁷ El tamaño de la mayoría de grupos focales, con clientas y asesores, fue pequeño, con aproximadamente de dos a cinco participantes.

Aunque la meta fue garantizar la representación justa de los asesores de los socios en las entrevistas, éstas se realizaron utilizando una base de muestreo oportunista. En general, el tiempo de trabajo en cada socio fue de una a dos semanas, como máximo, habiendo participado en las entrevistas los asesores que pudieron hacerlo. Sin embargo, en algunos casos, como FINCA, PRISMA y Confianza, entrevistamos a la mayoría de sus asesores que trabajan en el programa *Crédito con Educación*. Ésta fue una de las razones por las que pedimos a algunos asesores que llenen el cuestionario (para poder garantizar mayor representación, incluso en los casos en que el tiempo era limitado). Tratamos de programar más entrevistas en los días en que los asesores podían estar en la oficina para las reuniones de personal. Durante estas reuniones se condujeron las entrevistas individuales y grupos focales. En general, se incluyó a todos los supervisores de los asesores entrevistados. Las discusiones temáticas con grupos focales de clientas se condujeron igualmente de manera oportunista, para poder evaluar lo que en realidad podíamos obtener en una entrevista directamente relacionada con su asesor. Debido al tamaño de CRECER como institución, elegimos a cuatro de sus nueve oficinas regionales. Las cuatro oficinas elegidas ofrecerían una variedad de perspectivas: zonas urbanas y rurales, programas más antiguos en comparación con programas más recientes, así como diferencias geográficas y culturales significativas.

Utilizamos las discusiones temáticas con grupos focales y las entrevistas individuales con los asesores y las clientas como una forma de ser eficientes con nuestro tiempo y al mismo tiempo en consideración a cuestiones metodológicas. En algunos casos, debido a limitaciones de tiempo o agendas ajustadas, se realizaron discusiones temáticas con los grupos focales de asesores en vez de entrevistas individuales. Sin embargo, el uso de los grupos focales y de las entrevistas individuales también tuvo por motivo ayudarnos a comprender cómo los asesores podrían responder a las preguntas en los grupos focales versus una entrevista individual. En algunos casos, se lanzó la hipótesis de que los asesores que participaban en una discusión temática participarían más activamente porque la discusión en el grupo focal les invitaría a la reflexión y a crear un sentido de confianza entre los colegas participantes para responder a temas sensibles como su relación con sus supervisores o con la organización. Sin embargo, también trabajamos con la hipótesis de que los asesores podrían compartir más abiertamente y con mayor detalle si se les entrevistaba independientemente con preguntas sobre si alguna vez tomaban decisiones por su cuenta que de alguna manera estaban en conflicto con las políticas y procedimientos de su organización. Con excepción de las historias de impacto, no preguntamos ni recopilamos datos sobre la identificación personal; se garantizó el anonimato de los participantes durante todas las entrevistas.

Las entrevistas se realizaron mayormente en persona. El estudiante entrevistador hizo preguntas de un cuestionario a las que el entrevistado/la entrevistada respondió. Las transcripciones de estas entrevistas fueron escritas en el mismo cuestionario. En algunos casos, los supervisores y asesores llenaron el cuestionario a mano. Se trasladó las transcripciones de todas las entrevistas/cuestionarios a hojas de cálculo en formato MS Excel con una respuesta por cada pregunta del cuestionario. Para el análisis de datos, aplicamos un método inductivo por el cual las transcripciones de las entrevistas fueron leídas y releídas y luego resumidas por el estudiante practicante que condujo la entrevista, así como por el equipo de investigación conformado por tres personas de Freedom from Hunger. El

resumen de datos de cada socio se hizo por separado, lo cual facilitó nuestra capacidad para identificar patrones entre las cinco organizaciones participantes. Cuando se determinó la presencia de patrones aparentes, codificamos algunas preguntas a fin de evaluar la profundidad de nuestra comprensión de un tema particular. Algunas preguntas de las entrevistas individuales ya habían sido precodificadas, como por ejemplo la cantidad de tiempo que se dedican a trabajar directamente con las clientas o el tiempo que dedican a completar tareas administrativas, y en preguntas donde solamente se esperaba recibir respuestas del tipo “Sí” y “No.” En el presente informe se utilizarán porcentajes para cuantificar los resultados cuando sean particularmente significativos. De otra manera, este informe se concentra en ofrecer resúmenes amplios de nuestra interpretación de los datos.

RESULTADOS

La sección Resultados se organiza de acuerdo a las cinco preguntas clave del estudio que se mencionaron en la Introducción. Dentro de las cinco preguntas, exploramos la motivación que sustenta las preguntas así como las subpreguntas. Analizamos las respuestas por grupos de asesores, supervisores y clientas. A menos que alguna de las citas mencione directamente a los socios institucionales por nombre y si existe un hallazgo que realmente difiera de las otras asociadas, se han omitido las referencias a las instituciones.

¿Qué motiva a los asesores?

Para comprender la relación de los asesores con sus clientas y con la institución a la que representan, primero quisimos comprender qué motiva a los asesores a trabajar en el campo de las microfinanzas, si sienten que su trabajo satisface sus aspiraciones personales and profesionales, qué les gusta y qué no les gusta de su actual trabajo, y cómo podría la institución darles mejor apoyo para la ejecución de sus funciones. A los supervisores se les preguntó cuáles eran las cualidades de un asesor que tenía éxito, la descripción del perfil profesional de un candidato al cargo de asesor, y cómo apoyaban la función del asesor. A las clientas se les preguntó si a sus asesores les gustaba su trabajo y si comprendían la realidad de la clientela.

1. **Los asesores primordialmente tienen el deseo de apoyar a las comunidades que atienden.** A los asesores se les hizo una pregunta abierta sobre lo que pensaban de su trabajo como asesor. Mientras que la mayoría de ellos describió lo que les gustaba o lo que no les gustaba de su función como asesor, se registraron todas las respuestas. Sin duda, la respuesta más frecuente entre los asesores fue que su motivación primordial es el deseo de ayudar a las comunidades a las que atienden. Promediando las respuestas obtenidas a nivel de las cinco organizaciones, 58 por ciento de los asesores reportó este deseo de ayudar como la motivación clave, sea independientemente o junto con otras motivaciones. Un total de quince por ciento (15%) de los asesores indicó que la impartición de la educación y capacitación era una de las razones principales por la que trabajaban en su actual organización; a menudo, los asesores veían en esto una herramienta importante para ayudar a las comunidades. Se podría asumir que donde la educación no es un producto básico, como en el caso de Alsol (anteriormente impartió

educación después experimentó un receso debido a su subdivisión en dos entidades), la principal motivación del asesor sería financiera. Por el contrario, el deseo de ayudar a la comunidad se continuó mencionado con mayor frecuencia como la principal motivación. Uno de los asesores compartió: *“Nosotros les ayudamos [a las clientas] a cambiar su vida. La institución ayuda a las comunidades y a las mujeres. Yo siento que mi trabajo es ayudar a las personas de escasos recursos. Ayudamos a las clientas de todos los niveles sociales, económicos y educativos. Trabajamos por el bien de la sociedad”*. La tercera respuesta más frecuente de los asesores es que aprecian que su papel como asesores les permite realizar ciertas aspiraciones personales o profesionales.

2. **Los asesores se ven a sí mismos como “trabajadores del desarrollo”**. Los asesores toman con absoluta seriedad sus obligaciones financieras con la institución; sin embargo, lo que más aprecian y en lo que ven máximo valor son los servicios adicionales que acompañan a los préstamos que ofrecen a las clientas:

- *“Lo que más me gusta es que trabajamos con el propósito de habilitar a las clientas. CRECER es diferente debido a la calidad de la educación que les ofrecemos”*.
- *“Trabajo aquí en vez de la competencia por el componente educativo. Es el lado más bueno del trabajo como asesor y distingue el trabajo de los asesores de otras instituciones que solamente se dedican a cobrar a sus clientes”*.
- *“Yo tengo estudio como maestro, y aquí puedo poner eso en práctica. Con las otras instituciones, no podría usar mucho mis conocimientos”*.
- *“Primero, soy agrónomo y siempre me ha gustado trabajar en áreas rurales. Me gustó aprender la parte financiera”*.

Además de preguntar a los asesores cómo se sienten con su trabajo actual, también se les preguntó qué creían que estarían haciendo en cinco años. Esta pregunta fortalece nuestra capacidad para comprender las cosas que motivan a los asesores. Los asesores en su gran mayoría creían que estarían involucrados con una de tres posibles “situaciones futuras”:

- a. **Pasar a un cargo que no requeriría el aspecto financiero de su trabajo**, como conducir solamente las sesiones educativas o trabajar como maestro:
 - *“Ya no quiero trabajar con el crédito. Quizás me gustaría trabajar en CRECER si pudiera encontrar trabajo exclusivamente como educador”*.
 - *“[En 5 años, me gustaría [poder] ayudar a mejorar la calidad de vida de un mayor número de personas en mi comunidad”*.
- b. **Pasar a ser supervisor** dentro de su organización actual o una organización similar: *“Me gustaría que me pasen a un cargo más importante, como supervisor o jefe de sucursal”*.
- c. **Tener mi propio negocio**: *“Me gustaría tener mi propio negocio de cría y venta de animales”*.

3. **Los asesores tienen que buscar maneras de encontrar un equilibrio entre la clientela y la organización, ya que les interesa el éxito de ambas partes**. Uno de los asesores compartió: *“Para mantener este equilibrio, respeto a las clientas, y las oriento a tomar un préstamo y ponerlo en buen uso como una inversión. Al mismo tiempo, mantengo los ojos abiertos sobre las reglas y cómo seguirlas. Trato de ser*

honesto. Eso ayuda mucho. Trato de ponerme en el lugar de ambas partes también. Es un poco complicado. Siempre estoy del lado de CRECER, pero tengo que proteger a la clienta dentro del marco de las políticas vigentes. Para esto soy flexible y tengo que comprender los problemas que afectan a las clientas para encontrar un equilibrio”. Igualmente, sentimos que los asesores en general están de acuerdo con las políticas y procedimientos que se han implementado para apoyarles ya que a menudo se les ve protegiendo a las clientas del sobreendeudamiento y otros riesgos asociados al pago de los préstamos. Sin embargo, cuando las clientas indican insatisfacción con las políticas, los asesores se encuentran a sí mismos jugando el papel del “buen policía” con las clientas; el “mal policía” es la organización. Intentan responder a las necesidades de la clientela con compasión y comprensión, pero indican que a menudo tienen las manos atadas y ellos mismos tienen que seguir las políticas y procedimientos. Para resolver la tensión, uno de los asesores indica *“Informar a las clientas. Les doy capacitaciones. Las clientas me piden que no haga caso a las reglas pero yo les digo ‘No’. Para evitar conflictos de intereses, saco el manual y les explico las reglas a ellas mismas”*.

4. **Los asesores ven la educación como una herramienta para establecer una buena relación con sus clientas.** La mayoría de asesores entrevistados sentía que la conducción de las sesiones educativas con sus clientas era clave para formar relaciones sólidas. El componente educativo de sus funciones les permite por un lado ser “firmes” con relación al aspecto financiero de su trabajo y de otro lado ser “flexibles” porque la educación les ofrece una oportunidad para comunicarse positivamente con las clientas. Las siguientes citas ejemplifican mejor un resumen sobre este punto:

- *“El aspecto de mi trabajo que ayuda a tener una buena relación con las clientas son las sesiones educativas. Me permite abrir las puertas, sonreír y casi de inmediato convertirme en parte del grupo”*.
- *“Las reuniones y la inclusión del grupo en las sesiones educativas nos ayudan a mantener una dinámica de grupo positiva”*.

5. **Los asesores ven sus servicios no financieros como una clave para su ventaja competitiva.** Además de la educación como una ayuda para establecer relaciones sólidas con entre asesores y los integrantes de sus grupos, los asesores ven en la oferta de todos los servicios no financieros, como la educación y los servicios de salud, como parte de su ventaja competitiva en un mercado altamente competitivo.

- *“PRISMA debería continuar dando a sus clientas educación y no perder la cultura de las sesiones educativas. Esta es nuestra ventaja comparativa”*.
- *“Lo que más me gusta es interactuar con mis clientas. Lo que distingue a CONFLANZA es que ofrecemos educación, no solamente crédito; muchas clientas valoran esta educación”*.
- *“[Las clientas] se afilian buscando capital. También lo hacen por las jornadas de salud y las capacitaciones, particularmente las sesiones sobre temas del medio ambiente y valores familiares”*.
- *“[Las clientas están satisfechas debido a] las charlas educativas y porque pueden contar a los asesores sobre sus problemas y ellos en realidad les escuchan”*.

6. **Las clientas reconocen la motivación de los asesores.** Las clientas de la mayoría de instituciones sienten que sus asesores están motivados a trabajar con ellas. Sin embargo, algunos

grupos también indicaron haber tenido varios asesores en el transcurso del tiempo que parecían más motivados o más confiables que otros. La rotación de los asesores, aunque se considera importante para evitar la colusión entre clientas y asesores, puede contribuir tanto a la satisfacción como a la insatisfacción, particularmente cuando las clientas se mostraban bastante satisfechas con su relación con un asesor en particular. Por ejemplo, un grupo indicó que habían tenido cuatro asesores; confiaban en dos de ellos pero en cuanto a los otros dos, parecía que no les interesaba el bienestar del grupo.

- *“El asesor es dinámico, activo, nos comprende y nos poya”.*
- *“[Nuestro primer asesor] era más formal en su trabajo, más comunicativo, estaba mejor capacitado, y eras más respetuoso”.*

Una clienta indicó que en ocasiones no pudo pagar, pero el primer asesor negociaba la situación en una forma que le ayudó. *“A veces no podíamos pagar, debido a los costos o porque no le pagaron a mi esposo y el asesor en realidad era más amable. Nos dijo que podíamos pagar mañana hasta las cuatro... nos ayudó dándonos un pequeño periodo de gracia”.* Su grupo al final recibió un nuevo asesor que hizo que cambiara su forma de ver a la institución. Su asesor pocas veces asistió a las reuniones y finalmente no les renovó el préstamo dejando al grupo con muchas preguntas sobre el por qué de esta decisión. Una clienta del mismo grupo quien también se vio obligada a salir del programa indicó que le hubiera gustado seguir participando y que *“casi todos en mi familia están con la organización, pero a ellos les ha tocado mejores asesores”.*

7. **Los supervisores parecen contratar a asesores que son “multidimensionales” y “valientes”.** Uno de los temas comunes que revelan las respuestas de los supervisores a la pregunta sobre las características de un buen asesor es que primero los asesores tienen un compromiso claro con la misión de ayudar a las personas. Este compromiso es incluso más importante que tener sólida experiencia en finanzas:

- *“No es necesario tener experiencia en finanzas; es más importante que sepan trabajar con las personas”.*
- *“Desafortunadamente, muchos de los nuevos asesores sienten que CRECER es primero que nada un banco. Comienzan a trabajar con esa mentalidad, pero cuando destacamos la importancia que también tienen los servicios no financieros, esa mentalidad comienza a cambiar. No obstante, en algunos casos esto significa que tenemos algunos asesores que trabajan en la institución de tres o seis meses y después deciden que no les gusta el trabajo y se van. Debido a que tienen la experiencia del trabajo con el componente financiero y las capacitaciones con nosotros, pueden ir a trabajar a un banco”.*
- *“CRECER es diferente debido a su cultura de solidaridad y el servicio de ahorro para las clientas. Si nuestros mejores asesores no estuvieran trabajando aquí, muy probablemente regresarían a trabajar en sus carreras originales, no continuarían en finanzas, y quizás terminarían en una ONG u otra institución de servicio social”.*

Los supervisores reconocen asimismo que los asesores tienen que contar con una combinación importante de habilidades para poder tener éxito. *“Los mejores asesores tienen que tener una buena comprensión de sus clientas, así como un buen manejo del dinero. También es importante que el grupo los conozca bien. Mientras que los asesores provienen de diferentes áreas de estudio como economía, educación y agronomía,*

algunos se adaptan mejor que otros a sus funciones. Algunos indican que los maestros lo hacen mejor, pero no está muy claro. Es importante establecer un bien equilibrio entre las clientas y la institución”.

Los supervisores reconocen además que su trabajo no es sencillo; algunos supervisores que fueron asesores antes de asumir sus funciones pueden identificarse con las necesidades de sus empleados:

- *“Son valientes, se desplazan hasta lugares alejados y enfrentan las inclemencias del clima. Son honestos y comprometidos. Si no es así, tengo que asegurarme que así sea”.*
- *“Poder decir ‘No’ a una clienta [es todo un desafío]. Algunas veces es difícil. Cuando comencé como asesor, mi relación con algunas clientas se hizo muy cercana y era difícil decirles “No”. Apoyamos a un negocio, no a un sueño. A veces es difícil ponerle fin a los sueños si estos no son realistas”.*”

¿Cuál es la situación actual de la relación entre el asesor y la clienta?

El diseño de las metodologías para la prestación de servicios financieros para los pobres depende en principio de una relación, en particular entre los socios con los que trabaja Freedom from Hunger. Para la banca grupal, los grupos de clientas se reúnen, garantizando mutuamente los préstamos de sus integrantes y en este contexto el asesor desarrolla una base de conocimiento y confianza con los integrantes de cada grupo. Con frecuencia el asesor determina el tamaño de los préstamos, si los grupos reciben préstamos o si los grupos se disuelven. Como señalamos en la sección anterior, la educación impartida a los grupos es una vía que permite a los asesores establecer una relación positiva con las clientas de sus grupos. Conforme el sector de servicios financieros se va comercializando y adopta una tecnología que facilita la reducción de costos, ¿qué sucede con la “dependencia de una relación” cuando la interacción con las clientas se va orientando cada vez más al cierre de transacciones? ¿Qué podemos aprender sobre la importancia de la relación que se establece entre la clienta y el asesor? Para responder a esta pregunta, se les preguntó a los asesores sobre las técnicas o actividades que utilizan para desarrollar una relación sólida con sus clientas. A los supervisores se les pidió que describan lo que hace la organización para alentar (o desalentar) la formación de relaciones entre el asesor y sus clientas. A las clientas se les pidió que describan la importancia de su relación con el asesor.

1. **La relación con el asesor es crítica.** La relación crea una satisfacción mutua tanto para las clientas como para los asesores, así como un alto riesgo de tasas altas de insatisfacción y abandono. Uno de los asesores explicó muy bien esta dinámica: *“Las clientas deciden quedarse o salirse de FINCA Perú en función a la relación que establecen con sus asesores. Nuestras políticas de pago no son flexibles y complican nuestra relación con las clientas cuando éstas no pueden pagar y nos piden que les ayudemos, pero no podemos romper las reglas para hacerlo. La parte educativa del programa facilita una relación positiva con las clientas”.* Esta relación puede llegar a ser tan intensa que por ejemplo, *“a veces no sabemos los nombres de los sobrinos, pero me sé los nombres de todas mis clientas”.* Cuando se les preguntó a los asesores por qué las clientas elegían o se quedaban en su organización, muchos respondieron: *“es debido a la identificación que sienten con el asesor y la institución”.* Las clientas respaldaron esta idea, algunas a un nivel extremo. Yolanda compartió: *“CRECER es como un padre que me da orientación. Rolando [el asesor] es muy trabajador, le debe gustar (su trabajo)”.* Yolanda dice *“él es como Jesús y nosotras*

somos su rebaño. Cuando él se equivoca, lo reconoce y nos pide disculpas. Nosotras confiamos en él. Como asesor también tienen que reportar a sus jefes y está haciendo las cosas bien”.

Cuando se les preguntó a los supervisores sobre su percepción de la importancia de la relación entre el asesor y la clienta, usando las palabras de uno de ellos podemos resumir las respuestas de los diferentes supervisores de la siguiente manera: *“Es central o el punto principal. Si no tienes una buena relación, no vas a ninguna parte. Tienes que ganarte la confianza. Yo sé que son más leales al asesor debido a mi experiencia. Creo que al reducir la tasa de interés o con más actividades dinámicas o juegos [podemos ganar todavía mejor la confianza de las clientas]. A veces, las clientas le dan más importancia a los regalos que los asesores les ofrecen, sin importar si es algo pequeño o insignificante”.*

- 2. Sin embargo, el diseño de un producto o la oferta disponible puede facilitar o restringir esta relación.** Mientras que en el sector se habla mucho de satisfacer las necesidades de los pobres ofreciéndoles productos y servicios flexibles, en el presente estudio, la relación con el asesor aparentemente en ocasiones supera el atractivo de los productos y de la oferta disponible, aun cuando la competencia ofrezca mejores productos, como mejores tasas de interés, variedad de productos, etc. Por ejemplo, *“Cuando comencé a trabajar aquí, no sabía lo que estaba haciendo hasta que me explicaron el aspecto social y eso fue lo que llamó mi atención. Es muy diferente a los trabajos típicos de un asesor y a lo que yo imaginaba. Aquí en la comunidad nos conocen muy bien y vamos hasta los lugares más alejados. Todos nos conocen. A veces en otros lugares ofrecen tasas más bajas pero las personas siguen confiando en nosotros”.* Otro asesor indicó: *“Primero, creo que lo que nosotros les damos es una oportunidad. Nuestro producto no tiene muchas condiciones y eso les gusta. Les gusta los grupos sociales y en ocasiones el trato que uno les da hace que se queden sin importar cuál es la tasa de interés”.* Uno de los supervisores respaldó esta idea diciendo: *“El programa Crédito con Educación es muy importante. El crédito tiene una tasa de interés bien alta, pero si se logra crear una buena relación con el asesor, las clientas vendrán a las reuniones. La clienta es más leal al asesor que a la institución. Si el asesor se va, usualmente sus clientas también lo hacen. Para poder ganar su lealtad, debemos tratar bien a las clientas”.* Desafortunadamente, las preguntas que hicimos a las clientas no se desarrollaron con la intención de poder comparar la importancia de la relación con el asesor con las descripciones de productos específicos. Sin embargo, durante la revisión de las historias de impacto de Alsol con relación a la satisfacción con la institución, las clientas mencionaron como razones de un lado la estructura grupal y de otro lado la voluntad del asesor para trabajar con ellas con flexibilidad cuando es necesario. Dos de las clientas entrevistadas en realidad dejaron Alsol debido a la mala relación que tenían con su asesor, mencionando algunos comportamientos inapropiados de parte del asesor y lo que en su opinión era promesas falsas que nunca se llegaron a realizar.

La experiencia de Freedom from Hunger en aplicar herramientas de clasificación de productos por sus atributos con las clientas ha demostrado que la relación con el asesor con frecuencia ocupa el primer o segundo lugar en términos de prioridad. Es importante mencionar que mientras que encontramos que la relación es crucial, el diseño del producto puede facilitar esta relación o limitarla. Como los asesores lo han manifestado en estas entrevistas, muchos de ellos desearían que su institución ofrezca tasas de interés más bajas o mayor flexibilidad. Por ejemplo,

uno de ellos explicó: “*Las clientas estaban más contentas con el sistema anterior, cuando podían cerrar un ciclo de préstamo y salirse con todos sus ahorros sin que la institución les quite un medio. Seríamos más competitivos si regresáramos a ese sistema*”. Otro asesor sentía que la condición de cumplir con un tamaño mínimo de grupo reducía la posibilidad de éxito de su grupo: “*Es difícil cuando cuatro o cinco personas desean formar un grupo —el mínimo es doce— por lo que buscan a otras personas para completar el grupo pero esto hace más difícil el manejo del grupo porque pueden traer a malos elementos en quienes en realidad no confían*”. Otro asesor sentía que “*para garantizar la lealtad de las clientas, podríamos ofrecer mayor variedad de servicios, como las ferias de salud*”. Un asesor indicó: “*Si Alsol tan solo me dejara bajar las tasas de interés o aumentar el capital para mis mejores clientas, ellas estarían más contentas...*” En tal sentido, solamente la relación no garantizaría necesariamente la fidelidad o lealtad de la clientela, pero entregar a los asesores las herramientas apropiadas para facilitar una relación positiva con la institución es importante. Los supervisores reconocen esta dinámica: “[*La relación entre el asesor y la clienta*] es decisiva. *Determina si la clienta está satisfecha o no; los asesores son el rostro que ven las clientas directamente. Ellos apoyan a las clientas y ayudan al equipo directivo del grupo. La clienta es más leal al asesor en respuesta al liderazgo del asesor. Si éste se va, las clientas también se van. Asimismo, las condiciones financieras son mejores en otras instituciones. Para ganar la lealtad de las clientas, [nosotros] necesitamos mejorar [nuestras] condiciones financieras y eliminar el cargo de la comisión para el desembolso de los préstamos y bajar la tasa de interés. Los asesores también necesitan poder ofrecer una variedad de productos financieros, mejorar la infraestructura y el proceso recuperación de fondos (en el presente, las clientas van al BCP⁸ donde reciben un recibo y se les cobra una comisión). Deberíamos motivar más al personal con capacitaciones a nivel institucional y mejorar los salarios*”.

¿Qué nos pueden enseñar los asesores sobre las personas a las que atienden?

Aunque se considera a los asesores como puntos de información crítica sobre la situación y necesidades de las clientas, con frecuencia sus opiniones deben ser validadas mediante estudios de mercado conducidos directamente con las clientas antes de poder ser tomadas en cuenta como información fidedigna y válida. Sin embargo, en un estudio de mercado conducido por Freedom from Hunger para evaluar las opciones de servicio para la protección de la salud con cinco microfinancieras asociadas en diferentes partes del mundo, encontramos que las percepciones sobre las necesidades de las clientas compartidas por el personal de las microfinanzas reflejaban lo encontrado en el estudio conducido con clientas. Tanto nosotros como las mismas instituciones habíamos subestimado la validez de las opiniones de los asesores. Después de esto hemos aconsejado a las nuevas microfinancieras asociadas sobre la importancia de crear una base de conocimientos con el personal y conducir estudios de campo solamente sobre las preguntas sobre las que el personal no tenía conocimiento o experiencia previa con relación a las necesidades de las clientas. Por ello, nos propusimos con esta investigación no sólo conocer cómo se percibían las necesidades de las clientas y los factores que afectaban la retención de la clientela, sino también estudiar cómo se comparte esta información dentro de la institución y cómo se utiliza en el proceso de toma de decisiones.

⁸ **BCP** = Banco de Crédito del Perú

1. **Los asesores conocen las necesidades de las clientas, “porque me cuentan”.** El hallazgo clave es que la interacción entre los asesores y las clientas durante las reuniones crediticias permite conocer con un nivel razonablemente concreto las condiciones que conducen a la satisfacción e insatisfacción de las clientas. Uno de los asesores de CRECER indicó conocer las necesidades de sus clientas porque ha visto sus hogares, conoce a sus hijos y el área donde viven las clientas. Esta perspectiva de campo (en contraste a un enfoque donde las clientas lo ven solamente cuando vienen a su oficina) le permite conocer bien sus necesidades. Igualmente saben que las clientas aprecian las diferencias entre una organización y otra sobre temas como la transparencia, relaciones entre asesores y grupos, servicios ofrecidos y asesores que hablan su propio idioma y aprecian sus costumbres. Igualmente saben que está ofreciendo la competencia y cómo esto influye en las necesidades de las clientas: *“porque las clientas nos cuentan sobre las tasas de interés de las otras instituciones”*. Algunos asesores tratan de atender estas necesidades ellos mismos: *“Si es posible, ofrezco mi propia ayuda. Por ejemplo, mis clientas querían tener un almuerzo grupal al final del ciclo, pero [mi organización] no quería cubrir el costo, entonces lo hice yo. Compartí esta idea, y ahora podemos reportar estos costos”*.

2. **Las clientas quieren que se les ofrezca algún tipo de reconocimiento por su lealtad.** Las cinco organizaciones representadas en el presente informe operan en mercados donde la competencia es intensa. Uno de los asesores compartió que los asesores de la competencia con frecuencia esperan hasta que las sesiones de su grupo terminen para promocionar sus servicios con las clientas socias. La competencia a menudo ofrece pequeños regalos para ganar y retener nuevas clientas. Sorprendentemente, estos pequeños obsequios son importantes desde la perspectiva de las clientas y los asesores sienten que, para ser competitivos, ellos deberían tener la capacidad de ofrecer incentivos similares. *“CRECER debería mejorar su retención de las clientas. Es más difícil captar nuevas clientas que mantener a las actuales clientas; a menudo las clientas se van con la competencia porque allá les ofrecen incentivos (obsequios, premios, etc.). Los grupos de CRECER están bien pero las socias se quejan porque no reciben incentivos y quisieran que les den regalos o premios”*.

Las otras cuatro organizaciones enfrentan desafíos similares. Además de regalos, las clientas quisieran recibir otras formas de reconocimiento por su lealtad a la organización. Una clienta declaró haber sido socia durante 13 años sin haber fallado un solo pago y sentía que se le debería recompensar por ello. Los asesores están de acuerdo: *“[Nosotros] deberíamos hacer más por las socias, organizando festivales y ferias de salud. Deberíamos recompensar la puntualidad, y entregar premios o un reconocimiento a las socias que pagan puntualmente”*. En algunos casos, sentían la necesidad de entregar regalos y otras formas de aprecio en un extremo: *“Les explicamos y en cierto modo hasta les mentimos diciéndoles que pronto les vamos a dar lo que necesitan para que así se queden. Algunas veces tenemos que comprar cositas con nuestro propio dinero, como regalos, para que estén contentas. He compartido mis ideas con [mi organización] muchas veces. Las compartimos en nuestras reuniones y capacitaciones pero no pueden comprar regalos para las clientas porque no tienen los fondos”*.

3. **Los asesores creen que la mayoría de clientas se beneficia con los servicios que reciben.** Cuando se les pidió a los asesores de las cinco organizaciones que estimaran el porcentaje de sus

clientas que se encontraban “en mejor condición”, “casi igual” o “peor”, los estimados se ubicaron aproximadamente en el siguiente rango: 70%–80% en mejor condición, 15%–25% casi igual y 15%–25% peor. En el caso de las clientas que estimaron estar en mejor condición, los asesores señalan que, en la mayoría de los casos, esto se debe al sobreendeudamiento o porque la familia pasó antes por alguna crisis, como una enfermedad o un accidente. Uno de los asesores compartió que *“las clientas neutrales son las que han estado con nosotros por algún tiempo y solamente desean continuar participando en los grupos. Cuando las clientas empeoran, por lo general se debe a algo malo que pasa en sus vidas, o por malas decisiones y terminan tomando demasiados préstamos”*. Los asesores sienten que las clientas que están en mejor condición lo están porque sus negocios han mejorado. Otro asesor confirmó exactamente esta forma de pensar: *“Con el acceso a la educación que les impartimos, son todas neutrales o están en mejor condición. Si empeoran, no es por algo que estemos haciendo nosotros”*. Los asesores sienten que sus clientas están en mejor condición principalmente debido al hecho de que han invertido y manejado bien su dinero y porque siguieron las reglas. Los estudios que Freedom from Hunger ha estado realizando, utilizando entrevistas con las clientas a las que denominamos “Historias de Impacto”, en realidad confirman mucho de lo que están indicando los asesores en términos de los porcentajes de clientas que están en mejor condición, igual o neutral y las razones por las que recaen en estas categorías. Nuestro estudio ha determinado que la mayoría de clientas que permanecen en una institución se encuentran en mejor situación o son neutrales, y que con relación a la porción de clientas que abandonan o que están teniendo experiencias negativas, con frecuencia esto se debe a una crisis, fracaso del negocio o el sobreendeudamiento.

- 4. Las áreas rurales siguen siendo desatendidas.** La mayoría de asesores compartió que la ventaja de su institución es que llegan a las comunidades rurales o aisladas, el cual es un segmento que sigue siendo relativamente desatendido. Sin embargo, sienten que los productos, políticas y procedimientos no siempre les permiten satisfacer las necesidades reales de las clientas de las zonas rurales. Por ejemplo, en una organización, una de las quejas más grandes de los asesores y supervisores era que el asesor se encontraba lejos de las comunidades y las clientas a las que atendía. Otro asesor compartió algo similar: *“Yo cambiaría ciertas condiciones. Las mujeres de las zonas rurales tienen que venir hasta Huancayo para las distribuciones; sería mejor abrir agencias más pequeñas en estas áreas para evitar esto”*. Otros sentían igualmente que era necesario *“tener... más promociones del producto e ir hasta zonas incluso más rurales donde no hay muchas instituciones microfinancieras”*. Los asesores de otra organización sentían lo mismo: *“Yo sugeriría aumentar el número de empleados que tenemos trabajando en las zonas rurales”*. Algunos asesores reconocen que el mismo producto no funciona de la misma forma en las zonas urbanas y rurales. *“Hay incentivos para las dos partes, la financiera y la educativa. Los asesores tienen mucho más dificultades para cumplir las metas de la parte financiera en las zonas rurales. Es más difícil realizar la parte educativa en las zonas urbanas, donde las personas son diferentes y no desean participar— muy frecuentemente tienen estudios y no participan en ciertas actividades como las campañas de despistaje del papanicolau. En las zonas rurales es más fácil cubrir las metas educativas”*. Algunos asesores sienten igualmente que *“el impacto es mayor en las zonas más remotas y aisladas”*.

Los supervisores con frecuencia compartieron estas opiniones, pero los múltiples niveles de liderazgo dentro de la institución también pueden limitar sus posibilidades. Un supervisor compartió que *“Hay falta de apoyo de Lima. Necesitan motivar más al personal. No tenemos motocicletas ni capacitación. La institución debería hacer que sus empleados sean más leales. La colocación de oficinas en el campo nos condenaría al fracaso...están demasiado lejos de nuestras clientas reales y los asesores tienen que viajar muy lejos”*.

5. **Hay gran variedad entre los asesores que colaboran con otros fuera de la organización para organizar servicios para las clientas.** Para algunos de los socios institucionales referidos en el presente informe, la colaboración con otras organizaciones es parte de un programa oficial. Por ejemplo, CRECER y FINCA han designado “ferias de salud” y otros canales de referencia médica para sus clientas; por ello, se ha asignado a los asesores funciones oficiales para facilitar este sistema de referencias para sus clientas. Cuando se les preguntó a los asesores si trataban de conectar “extraoficialmente” a sus clientas con otros servicios no prestados por su organización, encontramos que esto sucede con menos frecuencia que cuando forman parte del programa, y sucede de manera orgánica, en particular cuando el asesor tiene experiencia específica que facilita el consejo sobre dichos servicios (ej. agrónomo, enfermera, etc.). *“Si es posible, trato de conectarlos con otros servicios, o darles el servicio yo mismo. Por ejemplo, mis clientas querían que yo hablara con sus esposos, así que preparé un plan de trabajo y sostuvimos ‘charlas’ para los padres”*.

Cuando los asesores indicaron que ellos no intentan resolver necesidades adicionales de las clientas que su propia institución no atendía en este momento, se debió a la falta de tiempo para buscar opciones para sus clientas. *“Solo tengo tiempo para ofrecer/ asistir con los productos que tenemos. Hablamos de nuestros otros servicios, pero nada más. Yo he informado sobre estas necesidades [a mi organización]”*. Igualmente indicaron sentir *“no sería honesto con la institución”* si intentaron conectar a sus clientas con otros servicios.

Cuando se entrevistó a los trabajadores de las organizaciones de salud que están colaborando con CRECER en la prestación de los servicios de protección de la salud y se les preguntó cómo percibían la colaboración intersectorial, encontramos que pocas veces colaboraban con los “asesores” de otros sectores, salvo en los casos en que existía un programa que oficialmente los vincule con ellos, como el que tiene CRECER.

6. **Los asesores comparten información sobre las necesidades de las clientas con los supervisores, pero a menudo de manera informal y quizás la información no llega hasta los responsables de la toma de decisiones.** Tanto asesores como supervisores indican hablar con frecuencia de las necesidades de las clientas. Sin embargo, incluso dentro de la misma institución, el proceso varía (formal vs. informal) y también lo hace el grado con que afectan las ideas las decisiones de gerencia. Por ejemplo, un asesor compartió: *“Aquí cuando tenemos reuniones, siempre hablamos con el coordinador pero muy pocas veces vemos los resultados de nuestras sugerencias”*. Otro asesor destacó tener el mismo desafío: *“Básicamente pasa esto porque ninguna de nuestras sugerencias se toma en consideración”*. Sin embargo, sus colegas se inclinarían a decir *“Yo informo [a la organización] mediante reuniones mensuales en las que hablamos y explicamos las necesidades de nuestras clientas. También*

existe un entorno positivo para compartir ideas, como mi idea de hacer la feria para que las clientas vendan productos". Así, para algunos asesores, se da el caso que ven que sus ideas se traducen finalmente en la práctica, mientras que para otros, el reporte a sus supervisores llega a un vacío donde se pierde la información sobre las clientas.

Cuando se hizo la misma pregunta a los supervisores, sus respuestas parecen reflejar una realidad en la que estos datos son cruciales para crear ideas sobre los productos y la discusión de cambios a nivel de gerencia. Uno de los supervisores indicó: *"Muchos de nuestros productos han sido adaptados de acuerdo a la información proporcionada por los asesores. Nuestros asesores son nuestros ojos. Estoy seguro de que no siempre es así, como muchos asesores han indicado, pero por lo menos existe el reconocimiento de que es algo importante"*. Otro supervisor indicó: *"Todo lo que planificamos viene de las bases"*. Otros supervisores compartieron comentarios similares: *"Sabemos sobre la variedad de productos y servicios que quieren nuestras clientas a través de nuestros asesores. Por ejemplo, sabemos que nuestras clientas están pidiendo 'ferias de salud/ clínicas' y ya empezamos a pensar cómo vamos a implementarlas"*. Otro supervisor indicó cómo pasa la información a lo largo de la línea de liderazgo: *"Sí, estamos escuchando porque cada sucursal tiene un líder encargado de los asesores y de las clientas; ellos toman nota de las necesidades y pasan esta información a la dirección central"*.

¿Cómo podemos brindar mejor apoyo a los asesores?

Se les preguntó a los asesores sobre las herramientas y procesos que harían más fácil su trabajo así como los cambios que mejorarían su desempeño como asesores. A los supervisores se les preguntó con qué procesos cuentan para apoyar a sus asesores para el equilibrio de las necesidades de las clientas y de la organización.

1. **En todas las organizaciones, los asesores desean la eficiencia y herramientas para hacer mejor su trabajo —tecnología, motocicletas, materiales promocionales, instrumentos diseñados pensando en la cobertura del segmento rural.** Los asesores comúnmente citaron la tecnología como un facilitador ideal de su trabajo. Muchos sienten que los formularios que tienen que llenar al final de un largo día se podrían llenar durante el día si tan solo pudieran alimentar los datos del grupo directamente en una computadora en el transcurso de sus tareas diarias. *"[Mi organización] pide muchos documentos y las mujeres quieren recibir los fondos rápidamente aquí se pierde la esencia de la oportunidad del crédito"*. Asimismo, este asesor compartió que el proceso de cierre del ciclo se hace manualmente, lo cual es suficiente pero toma demasiado tiempo. *"Quizás el uso de una computadora para hacer esto haría que sea más fácil"*. Entre las cinco organizaciones que principalmente se enfocan en el crédito rural y la banca comunal, la falta de transporte para el personal, generalmente motocicletas, se citó como una de las razones para la baja productividad. Muchos dependen de motocicletas en mal estado o tienen que usar el sistema de transporte público para llegar hasta los grupos. Con frecuencia esto resulta en que pueden asistir solamente a uno o dos grupos por día, dependiendo de qué tan lejos esté uno del otro. *"Transporte. Tenemos limitaciones en este aspecto. Nos piden resultados primero pero sin darnos herramientas para hacer el trabajo. Por ejemplo, somos seis asesores en esta sucursal y solamente tenemos tres motocicletas"*. Los materiales de promoción y marketing a menudo se citaron como herramientas para mejorar su capacidad para

reclutar a nuevas clientas y para promocionar nuevos productos entre las clientas actuales. Los asesores indicaron a menudo que la competencia utiliza materiales vistosos o entrega regalos para promocionar sus productos lo cual hizo más difícil mantener la competitividad. *“Una cosa que podrían hacer es mejorar el marketing. Algunas veces la falta de materiales y de recursos nos hace más difícil realizar nuestro trabajo. No tenemos suficientes computadoras para el número de asesores que tenemos”.*

2. **En muchas organizaciones, los asesores desean más capacitación.** Debido a que la mayoría de asesores provienen de áreas de experiencia que no son precisamente las finanzas, muy pocos se sienten competentes en el “aspecto financiero” de su trabajo y quieren asistencia para el manejo de grupos y problemas de incumplimiento/morosidad. Hasta los asesores que vienen realizando este trabajo por mucho tiempo desean recibir capacitación adicional para crecer profesionalmente y mejorar la eficiencia:
 - *“[Mi organización] podría entregar incentivos. Igualmente, nos podría dar mayor capacitación para estar mejor preparados para el ejercicio de nuestras funciones”.*
 - *“Podrían ofrecer mayor capacitación —la mayoría de las capacitaciones es sobre temas relativos a la educación; necesitamos más capacitaciones sobre las finanzas”.*
 - *“Nos deberían dar charlas y capacitaciones tanto a los asesores como a las clientas. Nos dejan de lado y no nos toman en cuenta. Solamente recibimos capacitación una vez al año.”*
3. **Los asesores prefieren que otra persona maneje los problemas con los pagos de los préstamos pues esto los pone en una posición incómoda con las clientas, con riesgos potenciales de por medio.** Muchos asesores se preguntan si se podría poner un equipo que maneje específicamente los problemas de pago. La tarea de hacer el seguimiento de las clientas sobreendeudadas consume mucho tiempo, es incómoda y en ocasiones es hasta peligrosa para ellos y con frecuencia contribuye a que dejen su trabajo como asesores debido a las presiones que reciben de la organización así como la incomodidad que sienten con los integrantes del grupo. Aunque continuamente se la pasan jugando de alguna forma al guardián bueno y el guardián malo con las clientas, estableciendo un equilibrio entre las clientas y la organización, los problemas de pago hacen que se conviertan automáticamente en un simple guardián malo:
 - *“Cada asesor debería tener su propio gerente de cobros. Para nosotros es muy difícil hacer el seguimiento y cobrar al mismo tiempo”.*
 - *“El tema del incumplimiento de pagos hace que la relación sea muy difícil pues necesito ser estricto y decir las cosas con dureza. Algunas personas dicen que los asesores debemos ser más estrictos. El aspecto de este trabajo que hace más fácil tener una buena relación con las clientas es precisamente que soy flexible y puedo ser comprensible”.*
4. **En todas las organizaciones, los asesores desean que se les reconozca por el trabajo difícil que realizan —tanto con las clientas como con la organización.** Con frecuencia compran regalos con su propio dinero para mantener a las clientas contentas. Trabajan jornadas muy largas, completando documentos y atendiendo los problemas de las clientas:

- *“Realmente tengo que trabajar mucho y no se ve [en persona] ningún reconocimiento sobre la calidad de mi cartera —solamente por correo electrónico. Siento que mis ideas y opiniones son valoradas, pero quizás no le ponen el énfasis suficiente [en mi organización].”*
- *“[Me siento] valorado a medias. Me ven como uno de los mejores, pero no sé si esto significa que me valoran. Me sentiría más valorado si [en mi organización] escucharan mis sugerencias”.*

Hasta los gestos más simples se consideran importantes: *“Quizás podrían recordar mi cumpleaños. No me han dado un pizarrón ni materiales similares en los cinco años que he estado aquí”.* Al igual que las clientas los asesores también piden muestras tangibles de aprecio por su lealtad. *“Bueno, nos podrían capacitar más o quizás darnos más premios e incentivos por hacer bien nuestro trabajo. Ha pasado mucho tiempo desde la última vez que lo hicieron”.*

5. **Existe amplia variedad de opiniones sobre la valoración que sienten los asesores sobre su trabajo.** Más de la mitad (63%) de los asesores siente que se les valora, algunos (25%) sienten que se les valora un poco y el resto (12%) en realidad siente que no se les valora en absoluto. Los asesores que se sienten valorados indican sentir que “se les escucha” en diferentes niveles de la organización y sienten como si sus esfuerzos fueran reconocidos por su supervisor directo. Cuando el sentimiento de valoración positiva no pasa del nivel del supervisor directo, esto contribuye a sentirse menos valorados; por ejemplo: *“A nosotros nos reconocen cierto valor como asesores a nivel del jefe de la sucursal o de los compañeros de trabajo, pero no hay formalmente un reconocimiento por dentro [de la organización]”.* Algunos supervisores reconocen que los asesores con frecuencia reciben más comentarios negativos que positivos, aun cuando existen procesos para dar retroalimentación y apoyarles de manera continua, tales como reuniones mensuales o “revisiones del desempeño” también mensuales:
- *“Tenemos formularios de evaluación que los supervisores usan. También hacemos que los asesores den sus comentarios sobre la capacitación que reciben. Los asesores tienden a recibir más comentarios negativos que positivos”.*
 - *“Capacitaciones, talleres, algunas veces reuniones individuales con los asesores cuando es necesario. Los asesores reciben comentarios positivos y negativos”.*

¿Con qué grado de fidelidad los asesores ejecutan los programas, políticas y procedimientos?

Una de las preguntas clave que se utilizó en este estudio tiene que ver con el desafío entre central y agente; básicamente, las organizaciones (central) tratan que su personal (agente) entregue un servicio particular o que siga reglas particulares. Sin embargo como hemos visto hasta este momento, los asesores, en este caso los “agentes,” mayormente constituyen un grupo heterogéneo. Como grupo heterogéneo, existe la probabilidad de que presten los servicios principalmente sobre la base de relaciones establecidas de maneras muy diferentes. ¿Entonces, cómo hacen las organizaciones para diseñar “sistemas” que garanticen la prestación razonablemente homogénea de sus servicios?

Los asesores recibieron preguntas principalmente sobre cómo hacen para establecer un equilibrio entre las necesidades de las clientas y las necesidades de la organización y bajo qué circunstancias

tomarían sus propias decisiones. Se les pidió compartir las decisiones que toman por sí mismos, quizás contrarias a las políticas y procedimientos, y las razones que subyacen a dichas decisiones. A los supervisores también se les preguntó si se estimula a los asesores a tomar ciertas decisiones propias y sobre los lineamientos y sistemas de apoyo que existen para reducir el grado de toma de decisiones individual. En esta sección, presentamos los comentarios de los supervisores en principio para establecer lo que se espera de los asesores en estos escenarios; posteriormente compartimos la perspectiva y experiencias de los asesores.

1. Los supervisores indican que existen políticas y procedimientos que los asesores deben seguir, pero reconocen que los asesores a menudo tienen que usar su propio criterio...y que las instituciones dependen de este criterio. Los asesores pueden usar su propio criterio en la medida que sus decisiones estén en línea con las políticas y procedimientos. Las áreas en las que ven que los asesores usan más su propio criterio es en la forma como resuelven conflictos a nivel del grupo. La mayoría de las organizaciones manejan los bancos comunales y es poco común ver la reestructuración del crédito debido a que los grupos utilizan supuestamente la solidaridad grupal para garantizar los pagos. Solamente en casos extremos o para los préstamos individuales existen políticas estrictas para la reestructuración de los pagos:

- *“Cuando las clientas no cumplen con los pagos debido a una crisis financiera, el grupo tienen que responder [por la garantía del préstamo]. Si una persona no paga, las otras deben pagar por ella. Esto no siempre pasa en todos los grupos, y en dicho caso los asesores a veces les dan un plazo más largo o actúan personalmente como cobradores de los pagos. Algunas veces los asesores aplican sus propias políticas, como en casos raros en los que los asesores se han llevado cosas de la casa de la persona morosa”.*
- *“Sí. Comprendo. Yo mismo trabajé antes como asesor. Si en el grupo hay una socia con un problema, éste se expone ante el grupo, el grupo escucha —ésta es la solidaridad grupal. Esto tiene un valor. Algunos asesores recurren a su propio criterio, pero esto siempre se debe inspirar en las políticas”.*

Algunos supervisores creen que cuando los asesores en verdad rompen las reglas, usualmente esto ocurre en su propio beneficio. *“Tenemos un sistema para garantizar que las clientas paguen los préstamos. Pero en caso de dificultad, tratamos de ser flexibles y les damos algunas alternativas de pago. Los asesores en la mayoría de los casos siguen las políticas y las reglas. Algunas veces uno ve deshonestidad, pero en realidad esto no ocurre con frecuencia. [Cuando los asesores rompen las reglas] se trata casi siempre del beneficio personal y no de ayudar a las clientas”.*

2. Cuando los asesores rompen las reglas, son despedidos. Mientras que las organizaciones confían en que los asesores conocen las políticas y procedimientos y las decisiones que pueden y que no pueden tomar, cuando los asesores rompen las reglas, con frecuencia los despiden. Sin embargo, es importante señalar además que dependiendo de qué regla no se ha respetado o del supervisor, al parecer existe cierta flexibilidad en la manera como se maneja esta situación. Por ejemplo: *El problema es que existen miles de reglas y no cumplimos con ciertas cosas. Setenta por ciento del tiempo cumplimos y treinta por ciento no, por necesidad. Hay una reunión cada mañana y si un asesor no respetó una de las reglas hablamos si esto tuvo resultados o no. Si no lo tuvo, decidimos que será la última vez. Para cobrar a las clientas, los asesores tendrán que vender cosas que pertenecen a las clientas —es la única forma de*

recuperar el dinero que se les entregó. Las políticas [de nuestra organización] no son muy actualizadas y el sistema de Satipo es muy lento”.

3. **Hay desacuerdo entre los supervisores sobre el grado en que sus asesores están siguiendo las políticas y procedimientos.** Algunos supervisores dicen que hay 30% de cumplimiento y otros que los asesores siguen las reglas hasta un 100%:

- *“Treinta por ciento cumple con todas las reglas sin fallar ni una sola. El resto depende del trabajo del Jefe de Sucursal en imponer los cambios. Aunque tenemos muchas políticas formalizadas, con frecuencia se da el caso de que los asesores no las conocen. Aunque tienen acceso a las políticas, no las conocen bien”.*
- *“Los asesores siguen las reglas y reglamentos casi siempre. El supervisor sabe esto porque siempre está en contacto con las sucursales. Para saber qué cambios se están cumpliendo en la práctica, los jefes de la sucursal se reúnen con los asesores y presentan un informe y sus observaciones ante el supervisor. Las políticas de crédito de [nuestra organización] se actualizaron apenas hace dos semanas. Cada asesor tiene acceso a las políticas institucionales —cada agencia tiene copias”.*

Los supervisores sienten que saben si los asesores cumplen porque hay documentación que los asesores completan la cual refleja las políticas, o porque utilizan la observación directa, o confían en los equipos de control interno para verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos.

Algunos puntos adicionales demuestran que hasta los supervisores ven las cosas de diferentes maneras:

- *“... si hay que tomar una decisión entre uno u otro, tiene que ser pensando en la organización y no en la clienta. Yo siempre he tenido una ‘política de puertas abiertas’ con los asesores que desean hablar de cómo mejorar este equilibrio”.*
- *“...los asesores siempre optan por la institución. En el caso de incumplimiento de pago, los asesores tienen que cobrar el dinero aun cuando la clienta se esté muriendo. La tasa de interés es difícil y sería bueno encontrar una forma de tomar decisiones sin perder clientas. Ellos informan a los grupos para no ponerlos en riesgo”.*
- *“Las metas institucionales se estructuran en torno a la cartera y asegurar que la clientela esté satisfecha. Proteger a la organización y proteger a las clientas es lo mismo, es una sola cosa. Los principios que orientan las decisiones que toman los asesores sobre cómo manejar los conflictos entre lo que la organización dice y lo que es bueno para las clientas incluyen la sostenibilidad y la misión de la organización. Igualmente, los controles y visitas que realiza la gerencia garantizan el cumplimiento”.*

4. **Los asesores tienen opiniones variadas sobre el grado de decisiones propias que deben tomar.** Cincuenta y seis (56) por ciento de los asesores entrevistados individualmente indicó depender de sus propias decisiones la mayoría del tiempo, 30% usa su propio criterio algunas veces durante el día, y 12% indica que pocas veces usa su propio criterio. Solamente una persona indicó que nunca toma decisiones sin consultar con el supervisor. Uno de los asesores compartió que todo su trabajo requiere usar su propio criterio. Ve cómo trabajan las socias del grupo, y si hay algún problema con una de ellas, trata de estimular una solución al problema entre las

clientas. Cuando los asesores indicaron haber usado su propio criterio, la mayoría dijo que lo hizo dentro de las restricciones de las políticas o procedimientos o cuando se relacionó con el componente educativo de su trabajo:

- *“Los materiales y manuales no se hicieron teniendo en cuenta Satipo sino otro lugar. Hemos cambiado el material adecuándolo a la región.”*
- *“Nuestras decisiones se basan en las reglas y si hay algo que se aparte de ellas para hacer algo que uno quiere hacer, se pide la aprobación del supervisor primero”.*

5. **Los motivos que les hacen tomar sus propias decisiones son variados.** Luego se preguntó a los asesores qué les motivaba a tomar sus propias decisiones. Es común que las clientas les pidan romper las reglas: *“Es que ya conocemos las reglas y yo tengo que hacer mi trabajo y no puedo depender [del supervisor] constantemente. Casi siempre te piden [las clientas] que rompas las reglas. No comprenden las reglas pero siempre tenemos que decirles que no”*. Otra de las razones comúnmente mencionadas fue el hecho de que los asesores se encuentran en el campo, lejos, y fuera del área de recepción de la telefonía celular.

Los asesores más nuevos muestran menos probabilidades de tomar sus propias decisiones en comparación con los más antiguos, y esto depende del nivel de confianza que muestran sobre su comprensión de las reglas:

- *“Depende de cuánto conoces las reglas. Si te sientes cómodo con las reglas, las puedes adaptar ligeramente a situaciones específicas sin tener que consultar realmente con la Jefatura de la Sucursal”.*
- *“[Tomo mis propias decisiones] cuando estoy seguro de que estoy haciendo lo correcto. Cuando estoy solo, yo soy el jefe y tengo que tomar decisiones. Yo soy quien toma las decisiones pero siempre en concordancia con los reglamentos y las reglas de la institución”.*

6. **Los tipos de decisiones que los asesores toman sin el apoyo del supervisor generalmente tienen que ver con el manejo de los casos de incumplimiento de pago por las socias de los grupos, afiliación y dinámicas, manejo del tiempo personal y decisiones sobre a qué clientas sería apropiado otorgar un préstamo individual.** Por ejemplo, cuando mencionaron que tomaron decisiones sin el apoyo del supervisor, con frecuencia mencionaron decisiones sobre cómo recuperar los préstamos. *“Cuando pierdo dinero debido a casos de morosidad, tengo que usar mi propio criterio para decidir cómo arreglar la situación”*. Otro asesor rechazó otorgar un préstamo a una socia particular: *“Cuando hay clientas que no cumplen con sus pagos en un ciclo, [el asesor] tiene que usar su propio criterio para evitar que la socia tome más crédito. Sin embargo, esto no sucede mucho”*. Uno de los asesores declaró que dejó a una familia convertirse en su propio banco porque *“¿por qué no?”*. Un asesor tomó una decisión sobre el tamaño del préstamo: *“Sí, no me pude comunicar con mi supervisor porque no tenía cobertura telefónica con el celular, y tomé la decisión de aumentar la cantidad del préstamo para una clienta porque sus ahorros cubrían el monto adicional”*. Varios asesores indicaron hacer cambios en la forma como imparten la educación: *“Nunca he roto las reglas, pero con frecuencia adapto los materiales educativos para que se acomoden mejor a las clientas”*. En algunos casos, quiebran las reglas porque piensan que la organización no comprende la realidad de la clienta. *“Por ejemplo, algunas veces la institución dice que las mujeres pueden tener solamente tres pagos atrasados pero a veces rompemos las*

reglas; siempre consideramos los reglamentos antes de tomar una decisión. Es solo que las reglas son demasiado estrictas para las mujeres y no se está tomando en cuenta la realidad que viven”.

7. **Los asesores tienen diferentes opiniones sobre el apoyo que sienten recibir de parte de los supervisores al tomar decisiones propias.** Uno asesor compartió: *“Los capacitan con ejemplos y les dan ideas vagas de las cosas que pueden presentarse; tienen que usar las situaciones de los ejemplos y aplicarlas en la vida real; el jefe de la sucursal apoya sus decisiones porque éstas parten de las capacitaciones”.* Sin embargo, algunos asesores que se encontraron en la misma institución sentían que su supervisor nunca los apoyaba: *“Algunas veces no nos apoya porque a veces tenemos que romper las reglas ya que es la única forma de poder resolver las cosas”.* Algunos no saben si les van a dar apoyo en sus decisiones hasta después de haberla tomado:
- *“Si podemos adaptarnos bien a una situación, nos apoyan, pero nunca en realidad nos estimulan a cambiar las reglas sin consultar a nuestros supervisores”.*
 - *“En la mayoría de las veces nos apoya. Le explicamos las decisiones que tomamos y él nos ayuda a reflejarlas”.*
8. **La institución influye en la cantidad de trabajo que realiza un asesor “más allá de sus funciones”** En CRECER, los asesores parecían tener más probabilidad de indicar que realizaban una buena cantidad de trabajo más allá de sus funciones y del horario normal de trabajo. En el caso de las otras instituciones, se trata más bien de una combinación entre quienes piensan que trabajan mucho fuera del horario normal de trabajo o no y quienes piensan que realizan tareas más allá de sus funciones normales. Cuando los asesores sienten que están trabajando más allá del horario normal, a menudo esto se refiere al cobro de los pagos o a la solución de problemas de pago. Un asesor indicó: *“No puedo hacer todo lo que tengo que hacer en ocho horas de trabajo. Tengo que cobrar a las clientas morosas después de las horas normales de trabajo”.* Otra asesora indicó que dedica mucho tiempo haciendo cosas que no corresponden oficialmente a sus funciones, como hablar con las clientas para que acudan a los centros de salud con los que CRECER tiene acuerdos. Igualmente, dedica muchas horas más allá del horario normal visitando a las clientas morosas. Otra asesora indicó que debido a que las socias del grupo confían tanto en ella, ellas las atiende en muchas otras formas además de sus funciones como asesora. Muchas veces hace las veces de sicóloga, conciliadora, jueza o “doctora corazón”. La orienta sobre temas relativos a los servicios y asuntos de familia. *“Quizás esto es lo que les gusta más a las clientas”.* Una asesora de otra organización indicó que dedicaba *“...diez por ciento adicional al horario de un día completo. No les voy a decir a las clientas que no tengo tiempo para ellas”.* Sin embargo, la mayoría de asesores de la misma organización sentía que no les quedaba tiempo más allá de las horas de trabajo para hacer “otras cosas”. Esto se reflejó en las otras tres organizaciones igualmente. Por ejemplo, un asesor dijo: *“Sabemos lo que tenemos que hacer y no dedicamos mucho tiempo a otras cosas”.* La manera como los asesores respondieron a esta pregunta probablemente tiene mucho que ver con la forma como interpretaron la pregunta y sus “funciones” y “tareas normales”.

ANÁLISIS

Al revisar los hallazgos de este estudio, podemos extraer algunas conclusiones preliminares y formular nuevas preguntas de estudio y teorías sobre el papel crucial que desempeñan los asesores en el éxito de la organización y en la vida de las clientas.

Una de las preguntas clave que surge afecta la **validez externa**. ¿En qué medida podemos generalizar a partir de estos resultados? ¿Es probable encontrar los resultados obtenidos del personal y de las clientas de estas cinco instituciones en otros proveedores de servicios financieros de otras áreas geográficas? ¿Encontraremos hallazgos similares entre instituciones cuyos servicios no se basan en el préstamo grupal o cuando la única interacción con las clientas se realiza a través de una plataforma tecnológica o a través de una breve interacción en la ventanilla de un banco? En la sección Métodos señalamos que nuestra muestra en realidad fue oportunista y que no obstante hemos tratado de garantizar en la medida de lo posible la representatividad cuando no pudimos entrevistar a todos los asesores de algunos de los socios institucionales. Una muestra aleatoria de los asesores podría haber fortalecido nuestros resultados; sin embargo, el presente estudio fue exploratorio y sentimos que los hallazgos nos ofrecen una base para continuar explorando. Asimismo, la investigación de Schoar⁹ destacada en la primera sección de este informe sugiere que hasta en las organizaciones que se enfocan en el crédito individual, las relaciones y “puntos de contacto” con el personal de un banco afectan los niveles de satisfacción y “empoderamiento” de la clientela. El personal de Freedom from Hunger que ha tenido la oportunidad de reflexionar sobre el presente estudio siente que encontraríamos resultados similares entre los programas de las áreas geográficas de intervención (Asia, África, América Latina) así como entre los diferentes tipos de productos que las organizaciones están ofreciendo. Las organizaciones que ofrecen productos de crédito grupal o de crédito individual, o ambos, verían resultados similares en términos de la importancia de la relación que se establece con el asesor.

Otra teoría a ser sometida a prueba tiene que ver con el **desempeño social** de la institución microfinanciera. En este caso, tenemos cinco instituciones que mantienen una estrategia bastante activa en cuanto al desarrollo del desempeño social. Estas instituciones intentan conectar sus misiones con cada aspecto de su organización: formulan incentivos que se relacionan con el logro de la misión, crean perfiles para la contratación del personal que tiene mayor probabilidad de garantizar que la prestación del servicio respalde el logro de la misión, realizan esfuerzos consistentes en torno a la investigación a fin de comprender las necesidades y deseos de la clientela. ¿Encontraríamos resultados similares entre instituciones microfinancieras cuyo enfoque social es menos intenso o cuyos sistemas de gestión del desempeño social son más débiles? Algunas preguntas específicas sobre el **desafío central-agente** que mencionamos anteriormente en el presente documento se derivan de las siguientes constantes:

1. Si la motivación de los asesores es principalmente el deseo de ayudar a las personas de su comunidad y si su trabajo es con una institución sobre la cual sienten que realmente se preocupa

⁹ Ver nota 3.

por los deseos y bienestar de la clientela, ¿tienen estos asesores menos probabilidad de desviarse de las políticas y procedimientos?

2. En el otro extremo, si la motivación de los asesores es principalmente el deseo de ayudar a las personas de su comunidad y si su trabajo es con una institución que habla menos del bienestar de la clientela y parecer preocuparse más por la transacción financiera, los pagos y la morosidad, ¿tienen estos asesores más probabilidad de desviarse de las políticas y procedimientos en su deseo de ayudar a los clientes?
3. Si la motivación de los asesores es principalmente el deseo de ayudar a las personas de su comunidad, ¿su falta de adherencia a las políticas y procedimientos de la organización será una señal de que la organización está experimentando un desvío de su misión? Si no estuviéramos seguros de la manera como “opera” el desempeño social dentro de una organización, ¿podríamos ver los informes de los asesores sobre la adherencia a las políticas y procedimientos como un indicador del alineamiento institucional con sus metas sociales?
4. ¿Podríamos cuantificar o conectar la adherencia a las políticas y procedimientos de parte de los asesores con los resultados financieros de la institución? ¿Encontraríamos que las organizaciones con una misión social sólida (y asesores con menos probabilidades de desviarse de las políticas, procedimientos y diseño de los productos) también tienen mejores tasa de reembolso, sostenibilidad operacional, etc.?

En el caso de las primeras dos preguntas, los asesores tienen participación en el bienestar de las clientas: una organización les ofrece una vía hacia el cumplimiento de su motivación interna para trabajar en el campo de las microfinanzas —el deseo de ayudar a las personas de su comunidad— y la otra organización crea un conflicto con este factor interno de motivación. La mayoría de asesores entrevistados en este estudio parece indicar que, en general, están de acuerdo con las políticas y procedimientos de su institución— mientras que los grupos pueden animarlos a romper las reglas, ven que estas reglas son una protección para la clienta y la institución. Por ejemplo, los asesores ven las reglas que parecen una restricción desde la perspectiva de las clientas como una protección para ellas mismas contra el sobreendeudamiento o el incumplimiento de sus pagos. Las preguntas tres y cuatro nos ayudarían a comprender si y cómo se interconectan la misión, el desafío central-agente, y el desempeño de la institución, y qué tan cerca se da esa interconexión. El estudio realizado por Canales que se cita en la referencia de la introducción de este documento sugiere que podríamos en realidad encontrar estas conexiones.

Una pregunta adicional se relaciona con el **perfil de contratación** para los asesores. Obviamente, no todos los proveedores de servicios financieros tienen una misión social o conducen sus actividades de acuerdo a una misión social. ¿Es ésta una sugerencia de que el perfil de contratación para estas organizaciones con una misión social concreta tiene que ser diferente al perfil de contratación de las organizaciones que no tienen una misión social? Una de las instituciones asociadas compartió que en su proceso de crecimiento como institución, comenzó a contratar profesionales en contabilidad y personas con sólida experiencia en el campo financiero, pero pronto descubrió que estos tipos de asesores en realidad tenían menos éxito y no lograban integrarse con la institución. Esta institución encontró, y las otras cuatro organizaciones parecen coincidir de acuerdo

a experiencias similares, que no puede enseñarle a una persona a tener una motivación social, pero sí puede enseñar el aspecto financiero del trabajo. A decir verdad, algunos de sus mejores asesores tienden a provenir de áreas como enfermería, enseñanza y otras profesiones cuyos campos responden a una orientación más social. Este hallazgo respalda la recomendación dada por Agier y Szafarz¹⁰ de que en vez de intentar implementar un monitoreo estricto e integral para garantizar que los asesores cumplan con las políticas y procedimientos institucionales, una solución óptima sería implementar una política y prácticas de contratación que garanticen una identificación real entre los asesores contratados y las metas y misión de la organización.

Sin embargo, queda claro a partir del presente estudio que mientras puede ser necesario centrar el perfil de contratación en personas con motivaciones sociales, **la capacitación es un factor crucial y requerido para el desempeño de los asesores y no puede ser subestimado**, en particular en lo que se refiere a los aspectos financieros del trabajo de un asesor, como es el caso del manejo de grupos, resolución de conflictos, determinación de las capacidades de pago de las clientas, etc.

Las perspectivas de la clientela, de la institución y del asesor varían ligeramente con relación al papel que desempeñan los productos y servicios no financieros. Encontramos que los puntos de vista de los asesores sobre los productos no financieros que estaban ofreciendo son interesantes e importantes. Mientras que la intención de la institución al ofrecer a sus clientes servicios de salud, educación y otros servicios no financieros es mejorar el bienestar de la clientela, los asesores con frecuencia identificaron estos aspectos de su trabajo como una oportunidad para desarrollar relaciones positivas con sus clientas. Aunque este hallazgo no es sorprendente, sugiere que hasta para los proveedores de servicios financieros que no ofrecen servicios no financieros y desean formar relaciones sólidas entre los asesores y la clientela, necesitan proveer a los asesores las herramientas que les permitan establecer relaciones positivas con sus clientas. Cuando los asesores, utilizando sus propias palabras, tuvieron que ser “fuertes” sobre el pago y el incumplimiento de los pagos, así como con el seguimiento de las reglas y reglamentos de su institución, también pudieron ser “flexibles” con sus clientes al acomodar otras necesidades, fortaleciendo así su relación con ellas. Esta estrategia parece contribuir a la fidelidad, retención y satisfacción de la clientela. Una implicancia adicional de esta investigación es que cuando evaluamos la satisfacción de las clientas y deseamos evaluar los productos y servicios existentes o desarrollar otros nuevos, la relación de las clientas con el asesor, o en términos más generales, la interacción entre la clientela con el personal de la institución no puede ser un factor a ser excluido de la ecuación. Existe un apoyo mutuo entre la relación con el asesor y los productos y servicios ofrecidos y a menudo esto determina en conjunto si el cliente o la clienta está satisfecho y si decide quedarse o abandonar el programa.

El intercambio con los asesores, supervisores y clientas por igual es un paso importante en la comprensión del desempeño institucional —y **los métodos quizás no sean tan importantes como lo es la intención de conocer lo que subyace detrás de las interrogantes**. Una pregunta que tuvimos durante este estudio se relaciona con la metodología. ¿Se puede aprender de las

¹⁰ Ver nota 4.

discusiones grupales con grupos focales tanto como de las entrevistas individuales, y se puede aprender de las entrevistas individuales tanto como de una persona que completa personalmente un cuestionario? Evidentemente, esperábamos obtener información más concreta de las entrevistas individuales, y lo hicimos. Tenemos más ejemplos específicos y escenarios claros a partir de las entrevistas individuales en comparación con las discusiones con los grupos focales de asesores. Pudimos hacer preguntas adicionales e interpretar mejor las respuestas de las entrevistas individuales que las respuestas escritas por los asesores que completaron el mismo cuestionario. En todos los casos, se protegió la privacidad de las personas participantes, lo cual en nuestro entender mejoró la oportunidad de obtener información real y reveladora. Todas las metodologías presentan fortalezas y debilidades, pero lo que es claro e importante es que no importa tanto cuál fue la metodología utilizada; lo que fue importante es que se ejecutó esta actividad y obtuvimos información importante a partir de las entrevistas. Las discusiones con los grupos focales parecen reiterar y triangular lo que encontramos en las entrevistas individuales —tuvimos menos detalles, pero los resultados fueron similares. Fue importante entrevistar a los participantes de los tres niveles implicados: clientas, supervisores y asesores; pudimos fortalecer los hallazgos en los casos en los que las perspectivas y opiniones fueron similares, y resultó enriquecedor cuando éstas fueron diferentes.

CONCLUSIÓN

Esperamos que este estudio sea enriquecedor en muchas formas; hemos aprendido mucho más de lo que anticipamos. El sector microfinanciero está dedicando más tiempo y recursos para “escuchar a las clientas” y viene consolidando sistemas para el desempeño social para las instituciones microfinancieras, ambas estrategias cruciales e importantes. Sin embargo, el presente estudio sugiere:

1. Se puede y se debería hacer mucho más para consolidar una fuerza laboral con una orientación y alineamiento más sólido con la misión, en particular entre los proveedores de servicios financieros con visión social.
2. El conocimiento acumulado por los asesores sobre las necesidades y deseos de la clientela no debería ser subestimado.
3. Los sistemas organizacionales y de monitoreo deberían ofrecer canales más formales y frecuentes de alimentación e incorporación de la información acumulada por los asesores sobre las necesidades de la clientela.

Reconocemos que los proveedores de servicios financieros no siempre tienen la capacidad en recursos humanos para mantener un flujo continuo de capacitaciones y apoyo dedicado a los asesores. Sin embargo, ésta es una necesidad importante para el sector. Cuando los asesores no están contentos con su desarrollo profesional en una institución microfinanciera determinada, hay más probabilidades de que se pasen a otra institución; sin embargo, la sugerencia del presente estudio es que debido a su propia motivación social, en realidad podrían incluso abandonar toda práctica en este campo. Esto crea un desafío continuo de contratar a asesores temporales y efectivos.

Aunque a menudo se aprecia y reconoce como muy importante el papel que desempeñan los asesores en el cumplimiento de las necesidades de los pobres, es poco probable de que realmente se

les considere verdaderos promotores de cambio; existe una oportunidad clara de reconocer de manera más intencional y efectiva la motivación social de los asesores por el bienestar de las clientas, así como de la institución.

AGRADECIMIENTO

Deseamos expresar nuestro sincero agradecimiento a las cinco organizaciones que participaron en este estudio oportunista: CRECER de Bolivia, Alsol de México y Confianza, FINCA Perú y PRISMA de Perú. Igualmente, deseamos agradecer a los cinco estudiantes practicantes que condujeron el trabajo de campo para el presente estudio por su extraordinaria energía, valentía y valiosa asistencia: Byron Hoy, Kelly Taylor y William Roberts de University of California–Davis y Sara Maldonado y Paul Ream de Davidson College. Muchas gracias a Lauren Brunner de Tulane University por su valiosa asistencia en la narración de este informe para efectos del reporte individual de las asociadas. Finalmente, apreciamos grandemente el apoyo financiero proporcionado por New York University para cubrir una porción importante de nuestra investigación y los lineamientos y dirección esenciales que compartieron con nosotros Timothy Ogden y Jonathan Morduch.