

ESTUDIO LABORAL & SALARIAL 2025

Salud y bienestar financiero en los empleados

Contenido

1 Introducción
Página 3

2 Metodología
Página 4

3 Datos sociodemográficos
Página 5

4 Condiciones laborales
Página 6

5 Bienestar y satisfacción laboral
Página 7

6 Prácticas de Educación Financiera
Página 8

7 Uso del crédito
Página 10

8 Proyecciones y metas
Página 12

9 Percepción del equilibrio financiero
Página 14

10 Programas de formación y acompañamiento en planificación financiera
Página 16

11 **Artículo de opinión**
El impacto de la Reforma Laboral en la gestión de los equipos comerciales del sector microfinanciero
Página 18

12 Análisis del impacto de la Reforma Laboral en las entidades participantes
Página 21

13 **Artículo de opinión**
¿Cómo gestionar la mentalidad y el liderazgo para asegurar resultados en modelos de transformación?
Página 23

14 Conclusiones
Página 25

Introducción

En un entorno laboral cada vez más exigente y transformador, la gestión del talento humano ya no se limita únicamente al salario como compensación, sino que se expande hacia dimensiones más amplias de bienestar: la salud financiera, el sentido de propósito, el desarrollo de competencias y la calidad de vida integral.

El objetivo del **Estudio Salarial y de Salud Financiera 2025,** es conocer la percepción de los empleados del sector frente a su bienestar financiero y analizar las acciones que las organizaciones desarrollan para fomentar la conciencia financiera, el equilibrio y las prácticas responsables dentro del equipo laboral.

Objetivos específicos:

- Explorar percepciones y prácticas de los colaboradores frente al destino de su salario y su impacto en la calidad de vida.
- Analizar los factores organizacionales que inciden en la salud financiera, como programas de bienestar, educación y beneficios.
- Explorar el uso y la percepción del salario y su relación con la calidad de vida de los empleados.
- Caracterizar la estructura salarial del sector, según perfiles, cargos y regiones, en comparación con el mercado.

Además, el estudio busca presentar la curva salarial del año 2025 en el sector microfinanciero por áreas funcionales y estratégicas, permitiendo así una visión más completa de cómo el salario no solo remunera un cargo, sino que también contribuye al capital humano, a la sostenibilidad organizacional y al impacto regional.

En está oportunidad el estudio incluye dos artículos de opinión de expertos, uno sobre el impacto de la Reforma Laboral Ley 2466 de 2025 en la gestión de los equipos comerciales de microcrédito, y el otro acerca de la mentalidad y liderazgo para asegurar resultados en el contexto actual. Estos conceptos complementan el análisis y visión frente al panorama laboral del sector de cara al 2026.

Metodología

Con el propósito de alcanzar los objetivos trazados, se trabajó con una muestra representativa de **16** entidades del sector microfinanciero en Colombia, clasificados de la siguiente manera:

4 
Bancos

6 
Cooperativas

6 
IMF'S no vigiladas
(corporaciones, fundaciones y otros)

Para el análisis se utilizaron dos instrumentos de recolección de información que facilitaron el acceso a datos relevantes y significativos:

Encuesta a entidades:

- Fue diligenciada por el área de Talento Humano de cada entidad participante.
- Contiene preguntas abiertas y cerradas sobre programas de bienestar y salud financiera, métricas internas, impacto de la reforma laboral, modalidades de trabajo, y estructura salarial (fijo y variable) por áreas y niveles.

Encuesta a empleados:

- Fue aplicada de forma confidencial y anónima a los empleados de las entidades participantes.
- Recogió información sobre variables sociodemográficas, laborales, y específicamente las áreas de análisis (Estabilidad y planificación financiera, acceso a servicios y productos financieros, endeudamiento y carga financiera, red de apoyo institucional y familiar al bienestar financiero, hábitos financieros y toma de decisiones, entre otros).

La recolección de datos se realizó durante un periodo de 3 meses, desde agosto hasta octubre de 2025. El estudio contó con la recepción de **2.135 respuestas** de la encuesta a empleados. Este volumen y representatividad permiten una visión robusta del estado del sector en materia salarial y salud financiera.

Datos sociodemográficos

2.135 empleados encuestados

Distribución grupo etario

(años cumplidos)

Rángo de edad	Grupo etario	Participación
18 - 27 años	Generación Z	18.9%
28 - 44 años	Millenials	67.6%
45 - 59 años	Generación X	13.0%
60 o más	Baby Boomers	0.5%

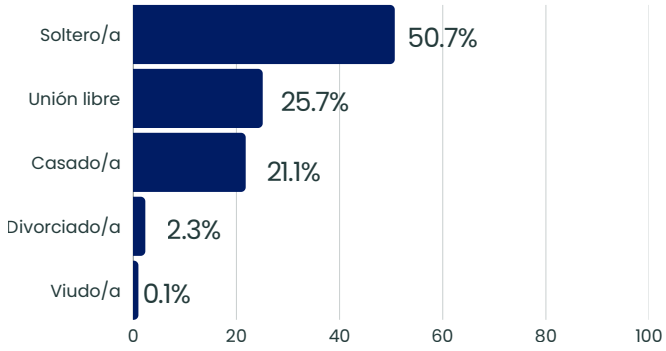
Distribución por género

64.1% Femenino

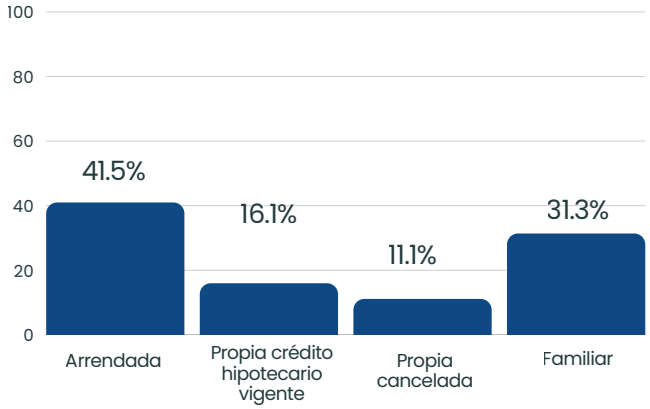
35.8% Masculino

0.1% No binario

Estado civil



Tipo de vivienda



Participación departamental



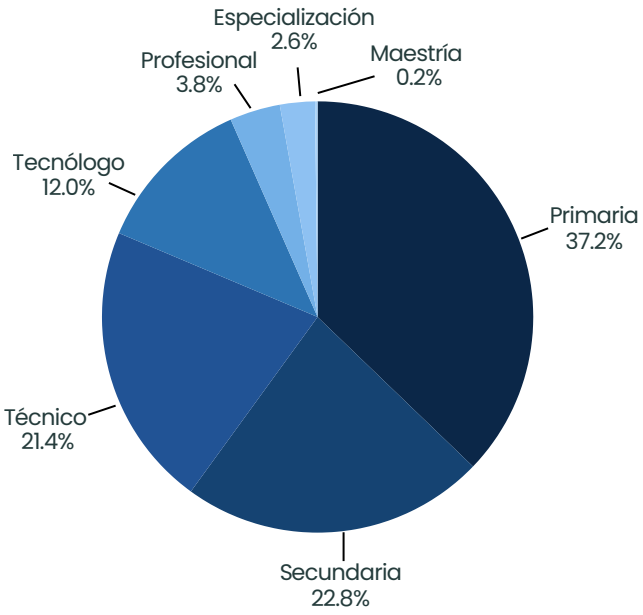
Participación de 24 departamentos.

Cobertura **71%**

Los más representativos fueron:

- **Antioquia 37.7%**
- **Cundinamarca (Bogotá) 10.4%**
- **Valle del Cauca 9.2%**

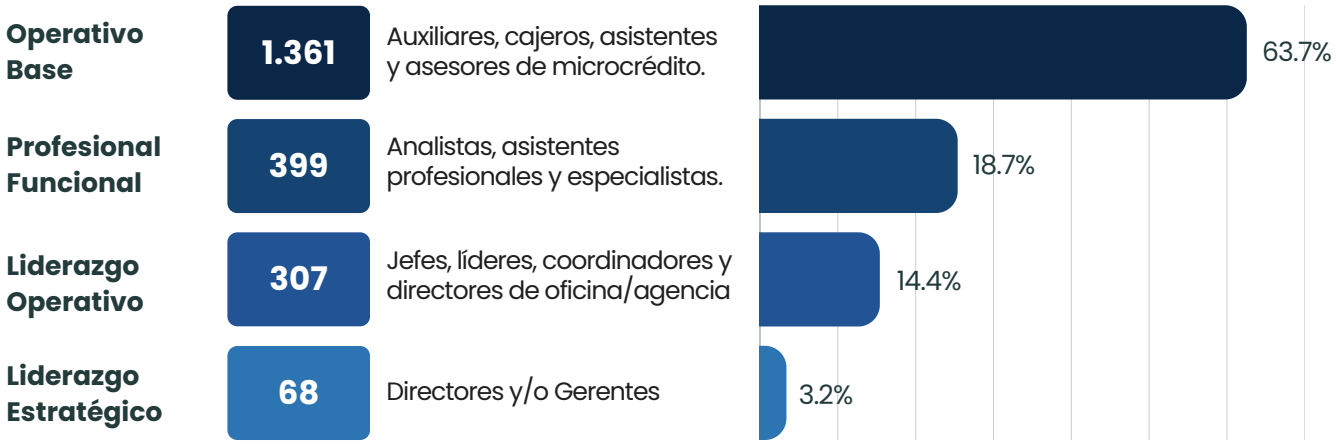
Grado máximo de escolaridad



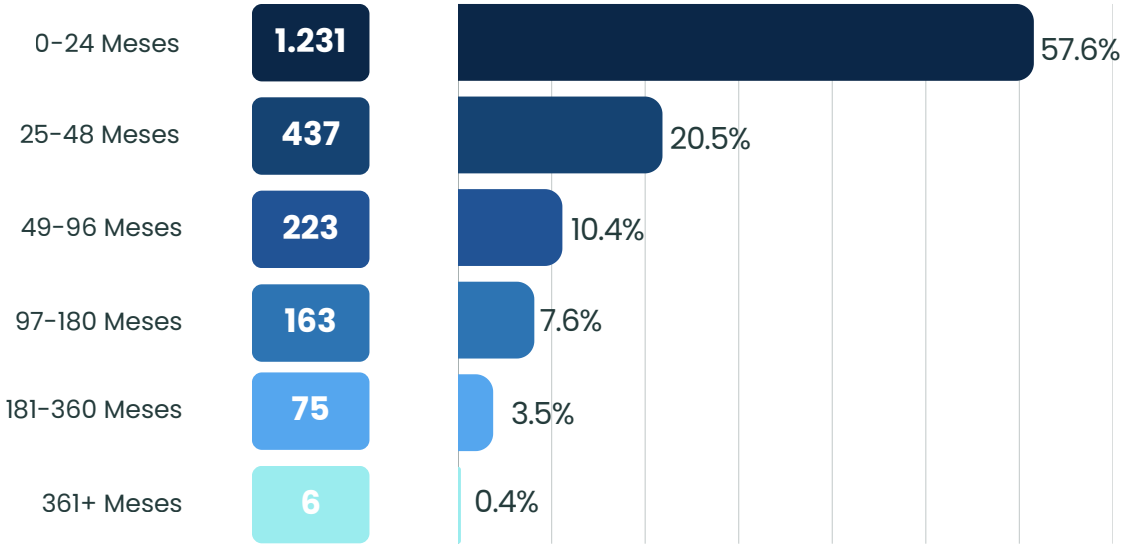
Condiciones laborales

2.135 empleados encuestados

Distribución por niveles de cargo



Antigüedad en el cargo que desempeñas (meses cumplidos)



Del 63,7% de los encuestados que se ubican en el nivel Operativo Base, el 58.0% presenta una antiguedad en el cargo en el rango de 0 - 24 meses. Afectado principalmente por la alta rotación que se evidencia en los cargos de asesor de microcrédito (junior, plus y máster).

Bienestar y satisfacción laboral

2.135 empleados encuestados

Precepción de satisfacción en el trabajo diario



En comparación con el año 2024, durante el 2025 se observa una ligera disminución en los niveles de satisfacción general entre los colaboradores encuestados. Aunque más de la mitad continúa satisfechos con su trabajo diario, los resultados de 2025 evidencian una leve reducción en la satisfacción plena y la variación más brusca se observa en el nivel completamente insatisfacción con un incremento de 3.3 puntos porcentuales..

¿Qué nivel de calificación le darías a tu calidad de vida laboral?

Escala de 1 a 5, siendo 5 la mejor calificación y 1 la menor calificación.

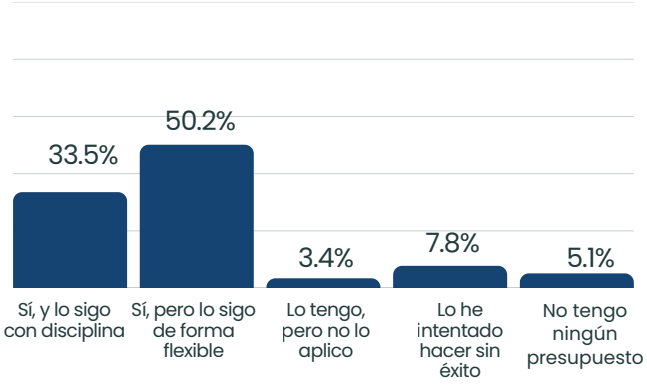


Para el 2025 se mantiene una percepción positiva sobre la calidad de vida laboral, con un promedio general de 4.3, ligeramente superior al 4.2 registrado en 2024. Aunque la calificación máxima presentó una leve disminución, aumentaron las valoraciones en la calificación 4, reflejando estabilidad y una tendencia favorable. Las calificaciones más bajas se mantienen en niveles mínimos, lo que evidencia que la mayoría de los colaboradores perciben un entorno laboral positivo y estable.

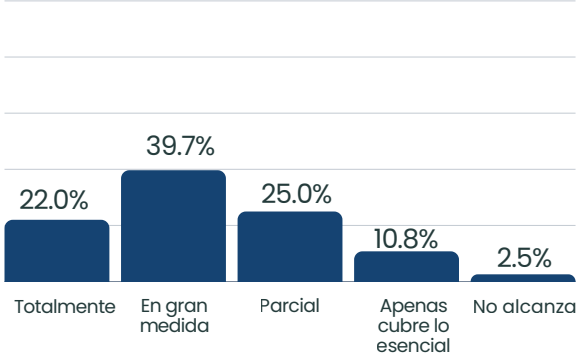
Prácticas de educación financiera

2.135 empleados encuestados

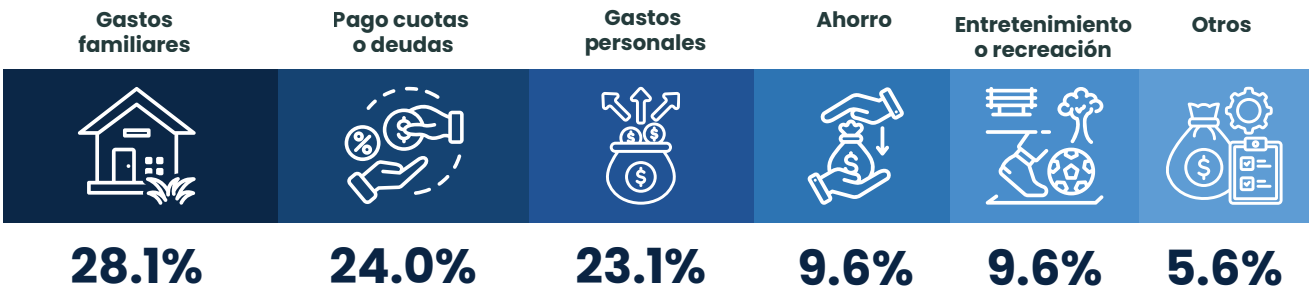
¿Tienes un presupuesto personal o familiar que sigas mensualmente?



¿El salario mensual cubre tus necesidades básicas?



¿Cómo distribuyes el 100% tu ingreso mensual?



Gastos familiares	Pago cuotas o deudas	Gastos personales	Ahorro	Entretenimiento o recreación	Otros
28.1%	24.0%	23.1%	9.6%	9.6%	5.6%

*Gastos familiares (alimentación, educación, arriendo, servicios públicos)
*Gastos personales (ropa, belleza, deporte, estudio)
*Entretenimiento o recreación (viajes, conciertos)

El 75.2% de los colaboradores encuestados está en una dinámica de sobrevivencia financiera, donde principalmente sus ingresos se consumen entre gastos y el pago de deudas, propiciando un margen de maniobra es nulo e impidiendo la generación de patrimonio.

Considerando que el 67% de los encuestados corresponden al nivel Operativo Base donde se ubican auxiliares, cajeros, asistentes y asesores de crédito (junior, plus y master), y que en este nivel el salario promedio es inferior a 3 SMLMV; se detecta la oportunidad de gestionar programas enfocados en este segmento para fortalecer su planeación financiera y crear programas de incentiven el ahorro.

Prácticas de educación financiera

2.135 empleados encuestados

¿Tienes un fondo de emergencia con el que podrías cubrir al menos tres meses de gastos?



- 33.7% Sí, más de tres meses
- 22.0% Sí, al menos tres meses
- 12.8% Sí, pero menos de tres meses
- 26.9% Solo podría cubrir menos de un mes
- 4.6% No tengo fondo de emergencia

¿Qué haces cuando tienes un gasto imprevisto?



- 35.6% No tengo cómo cubrirlo
- 23.1% Uso mi fondo de emergencia
- 21.1% Pido prestado a familiares o amigos
- 18.1% Uso crédito formal (tarjeta o préstamo)
- 2.1% Recurro a mis ahorros

Solo el 55.7% tiene un fondo de emergencia para cubrir tres o más meses de gastos. Esto significa que cerca de la mitad de la fuerza laboral (45%) está vulnerable a cualquier imprevisto (médico, familiar o laboral), lo que puede causar que cualquier choque económico se traduzca inmediatamente en una nueva deuda.

¿Tienes productos de ahorro o inversión activos?



45%

No tienen un producto de ahorro con enfoque de inversión.

- 16.8% Sí, varios
- 38.2% Sí, al menos uno
- 19.2% Solo tengo una cuenta de ahorros básica
- 22.3% No tengo, pero me interesa
- 3.5% No tengo y no me interesa

¿Con qué frecuencia logras ahorrar al mes?



- 21.9% Siempre
- 26.9% Casi siempre
- 28.7% Algunas veces
- 17.5% Rara vez
- 5.0% Nunca

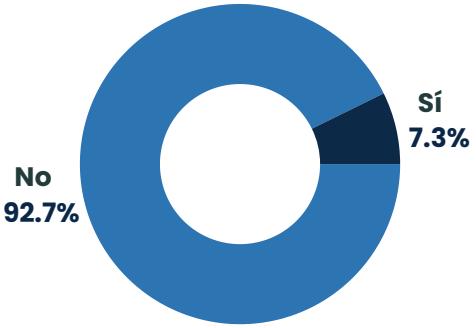
Uso del Crédito
2.135 empleados encuestados

¿Actualmente tienes productos de crédito activos?



Sí, más de 3 (tarjeta, crédito personal,vehículo)	Sí, uno o dos	No tengo y no quiero tener	No tengo, pero me interesa	Solo microcrédito o libranza
43.9%	38.0%	7.4%	5.8%	4.9%

¿Has usado el gota a gota o financiación informal?



Los resultados evidencian que la gran mayoría de los colaboradores **92.7%** no recurren a mecanismos de financiación informal. Este hallazgo sugiere que las estrategias de educación financiera y los beneficios de crédito institucional podrían estar contribuyendo a reducir la dependencia de prácticas de endeudamiento riesgosas.

Sin embargo, el **7,3%** de los participantes manifestó haber utilizado el "gota a gota" o fuentes informales de financiación, lo que, aunque representa una minoría, indica la persistencia de brechas en acceso o en gestión financiera personal.

Al profundizar en este grupo, se identificó que:

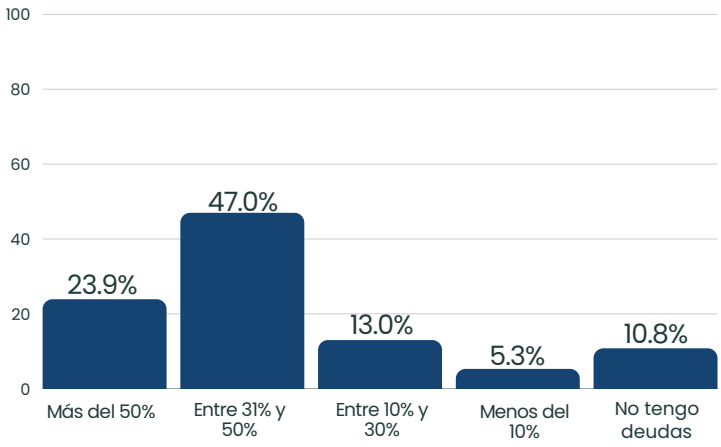
67.3% De quienes han recurrido al "gota a gota" son mujeres, lo que podría estar asociado a mayores cargas económicas familiares o menor acceso a productos crediticios formales en este segmento.

90.6% Pertenece al área comercial, un grupo que usualmente maneja un porcentaje de ingresos variables, lo que puede generar presión financiera o necesidad de liquidez inmediata, llevándolos a recurrir a estas opciones informales.

Estos resultados evidencian la importancia de fortalecer los programas de educación y acompañamiento financiero, especialmente dirigidos a las áreas comerciales promoviendo una mayor estabilidad económica y el uso responsable de los productos financieros formales.

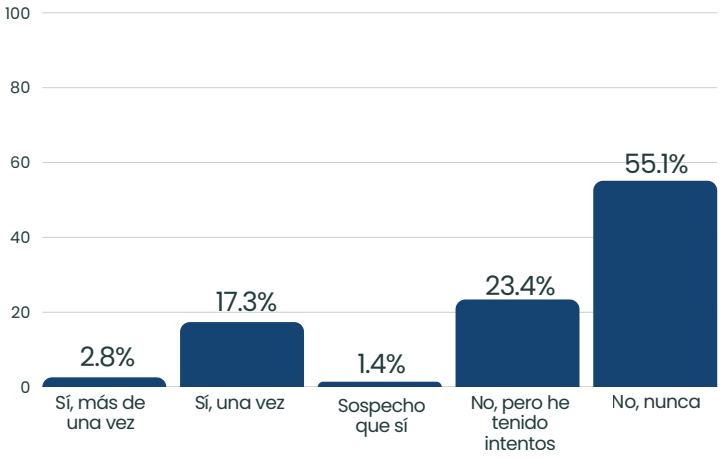
Uso del Crédito
2.135 empleados encuestados

¿Qué porcentaje de tu ingreso mensual se destina al pago de deudas?



De los encuestados que manifiestan destinar más del 50% de su salario al pago de deudas, el 64,2% corresponde al nivel Operativo Base donde se ubican auxiliares, cajeros, asistentes y asesores de crédito (junior, plus y master). Por lo tanto podría enfocar un acompañamiento especialmente para este grupo de empleados.

¿Has sido víctima de fraude financiero o ciberestafa?



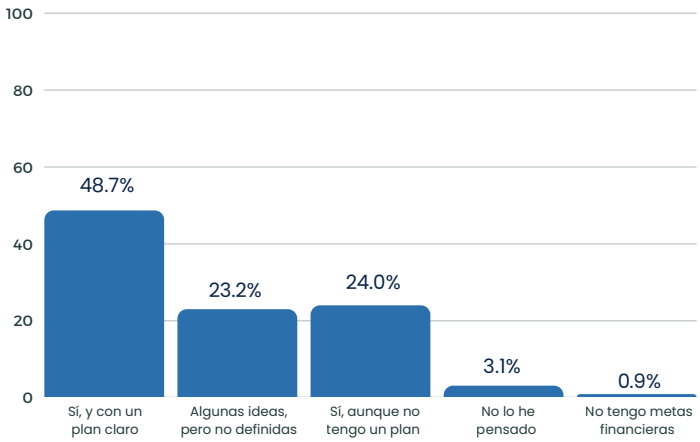
El 21,5% de los colaboradores manifestó haber sido víctima o haber tenido intentos de fraude financiero o ciberestafa. Aunque esta cifra es menor al promedio nacional (36,6%), reportado por DataCrédito durante el periodo mayo a junio de 2025, se evidencia que uno de cada cinco empleados encuestados del sector ha estado expuesto a riesgos de fraude.

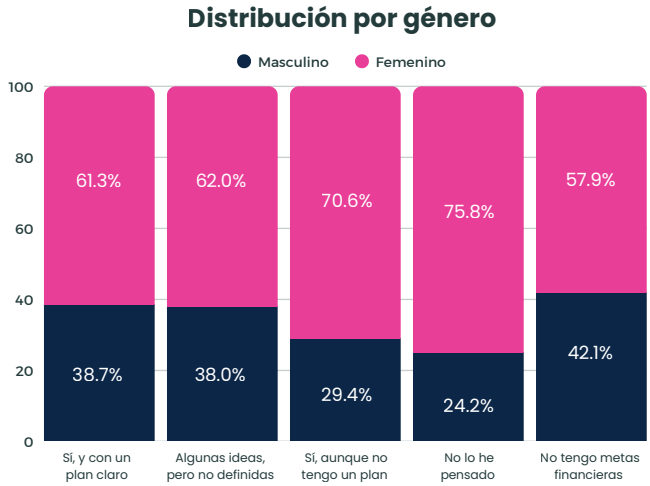
Esto resalta la importancia de reforzar la educación financiera y la ciberseguridad interna, promoviendo una cultura de autoprotección digital y manejo seguro de la información para salvaguardar la salud financiera y la confianza institucional.

Estudio DataCrédito: Fraude en Colombia "cómo la educación digital y los datos de crédito transforman la prevención".

Proyecciones y Metas
2.135 empleados encuestados

¿Tienes metas financieras claras para los próximos 12 meses?



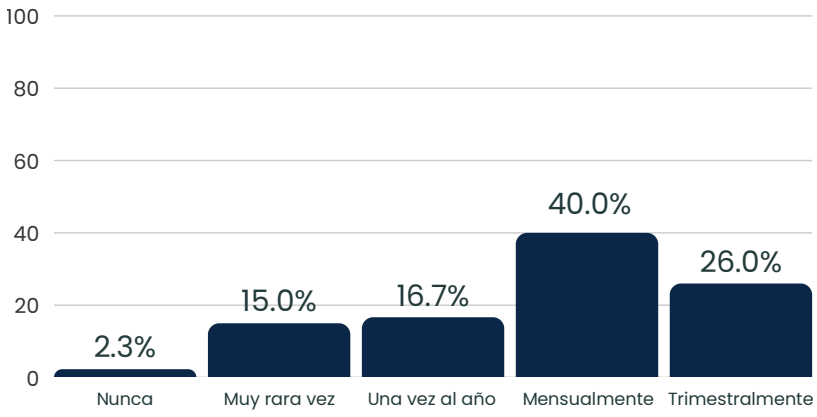


48.7% de los colaboradores afirma tener metas financieras claras para los próximos 12 meses y un plan definido para alcanzarlas.

51.9% No cuenta con metas financieras concretas o no ha reflexionado sobre ellas, este hallazgo evidencia una división importante en los niveles de madurez financiera dentro del sector.

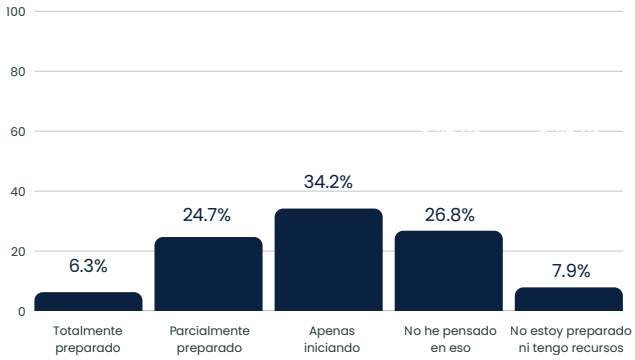
Si bien casi la mitad de los empleados demuestra una gestión financiera proactiva, con metas y planificación, la otra mitad refleja una falta de estructura o de hábitos de planificación económica, lo que puede traducirse en menor control del gasto, baja capacidad de ahorro o mayor vulnerabilidad ante imprevistos financieros.

¿Con qué frecuencia revisas tus metas financieras a mediano o largo plazo?

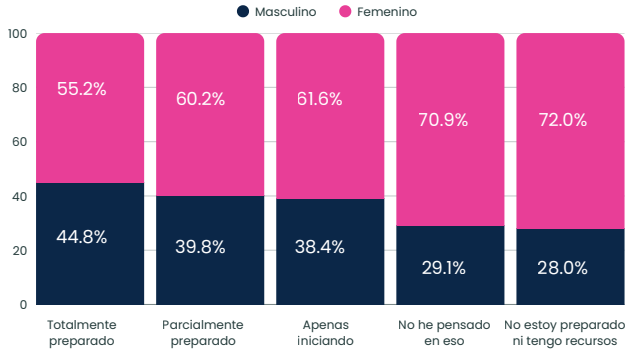


Proyecciones y Metas
2.135 empleados encuestados

¿Qué tan preparado estás para tu retiro o jubilación?



Distribución por género



34.7% De los encuestados manifestó no haber pensado en su jubilación o no sentirse preparado ni contar con los recursos necesarios, lo que revela una brecha significativa en la planificación financiera a largo plazo.

Dentro de este grupo, el **71,1%** corresponde a mujeres, lo que evidencia una brecha de género significativa en la planificación financiera a largo plazo.

Esta diferencia puede explicarse por factores estructurales y sociolaborales que históricamente han afectado la autonomía económica de las mujeres, como la interrupción de trayectorias laborales por responsabilidades familiares, menores niveles de ingreso promedio, o menor acceso a instrumentos financieros de inversión y ahorro.

Adicionalmente, al analizar este aspecto desde la perspectiva del grupo etario, los resultados evidencian una más baja preparación financiera de cara a su futuro retiro en los colaboradores **millennials** (28 a 44 años).

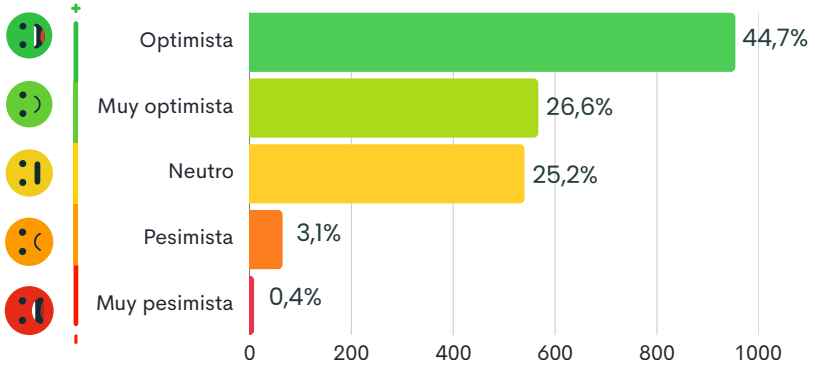
70.8% de las personas en este rango de edad manifestaron no haber pensado en su jubilación o no estar preparados ni contar con los recursos necesarios, lo que refleja una falta de planificación a largo plazo en un grupo que, aunque no se encuentra aún en edad de retiro, ya debería estar construyendo las bases de su seguridad económica futura.

*Este hallazgo resulta relevante, dado que los **millennials** representan una proporción significativa de la fuerza laboral actual del sector. Si bien es comprensible que en estas etapas de vida las prioridades financieras estén centradas en metas de corto y mediano plazo (como la vivienda, la educación o el sostenimiento familiar), la ausencia de un plan de retiro indica una baja cultura de previsión y ahorro pensional.*

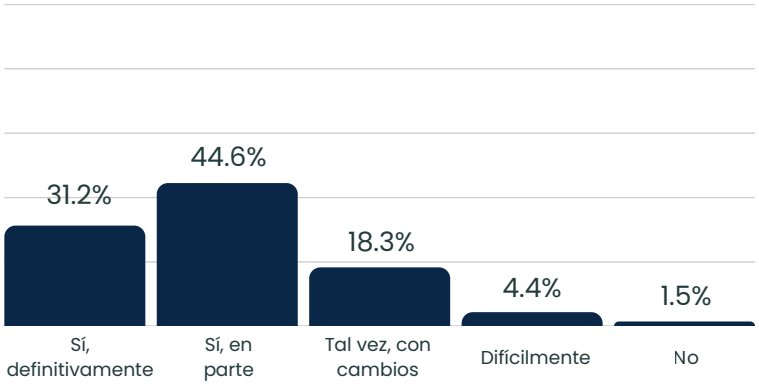
Percepción del equilibrio financiero

2.135 empleados encuestados

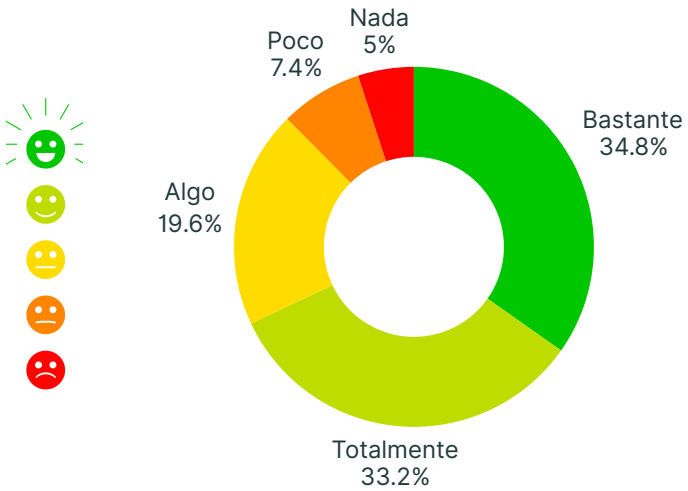
¿Qué tan optimista te sientes sobre tu futuro financiero?



¿Crees que tu situación laboral actual te permite mejorar tus condiciones financieras?



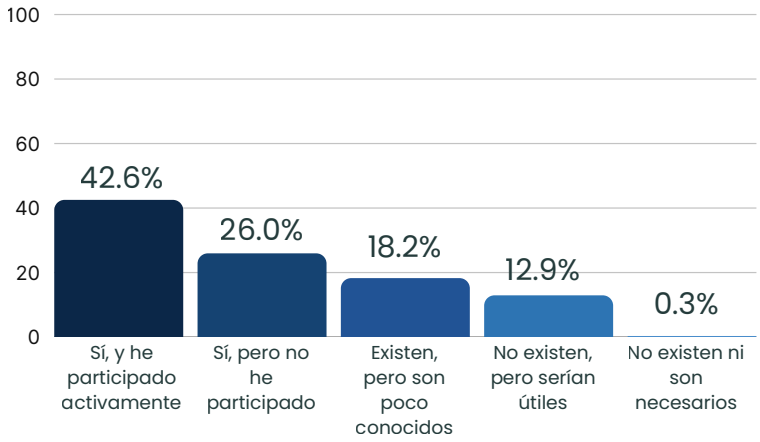
¿Tu bienestar financiero impacta tu desempeño o motivación en el trabajo?



Percepción del equilibrio financiero

2.135 empleados encuestados

¿Tu entidad promueve programas para mejorar la salud financiera de los empleados?



Programas de formación y acompañamiento en planificación financiera

En un entorno económico caracterizado por la incertidumbre, el aumento del costo de vida y la necesidad de tomar decisiones financieras informadas, la educación financiera se ha consolidado como una herramienta clave de bienestar y sostenibilidad laboral dentro del sector microfinanciero.

Por esto se consultó a las entidades participantes en el estudio sobre las acciones y programas de formación y acompañamiento en planificación financiera al personal durante el 2024 al 2025, a partir de la información recopilada, se identificaron los siguientes resultados:

Bancos:

Las entidades bancarias muestran un alto grado de estructuración y cobertura en sus programas de formación financiera dirigido a sus empleados. La mayoría implementa planes integrales de educación financiera, integrando estos contenidos en los procesos de inducción y capacitación continua, lo que garantiza una cobertura del 100% del personal. Los principales programas en los que estas entidades forman a sus colaboradores son:



Manejo de deudas



Ahorro



Inversión responsable



Planificación Financiera



Prevención del fraude

Destacan iniciativas como talleres de salud financiera certificados, cursos como “Manejo exitoso del dinero” y programas que vinculan la educación financiera con el liderazgo, la equidad de género y la inclusión.

Los bancos también integran la formación financiera en su estrategia de liderazgo y desarrollo del talento: escuelas de liderazgo, reentrenamientos técnicos y programas de actualización en microfinanzas y productos financieros. Además, promueven campañas internas de sensibilización y el acceso a productos financieros con beneficios preferenciales, fortaleciendo la conexión entre la educación y el bienestar económico de los empleados.

Cooperativas:

Las cooperativas presentan un enfoque más operativo y formativo en el día a día, centrado en la capacitación funcional, la alfabetización financiera y el desarrollo de competencias básicas. Se observa que el aprendizaje continuo es parte del modelo solidario, con capacitaciones recurrentes y actualizaciones mensuales en temas del sector y los servicios a los asociados. Las temáticas abordadas incluyen:



Manejo del dinero



CDAT y ahorro programado



Economía Solidaria



Manejo de deudas

Estas capacitaciones, aunque más instrumentales, reflejan un esfuerzo por integrar la educación financiera al desarrollo laboral y ético del colaborador. Las cooperativas combinan el fortalecimiento financiero con valores de responsabilidad social, equidad y cultura organizacional.

IMF´s

Las IMF's no vigiladas presentan una diversidad amplia de programas, con una orientación tanto interna (fortalecimiento del colaborador) como externa (proyección comunitaria) según lo proyectos que desarrollan en los territorios. Destaca el enfoque pedagógico y social, en el cual los colaboradores son formados como facilitadores de educación financiera, con el doble propósito de mejorar su propia gestión económica y replicar el conocimiento en las comunidades atendidas. Los programas incluyen módulos en:



Educación financiera



Finanzas inclusivas



Economía circular

El eje de "aprender haciendo" es característico de estas entidades, que combinan la educación financiera con el bienestar integral y el desarrollo personal. Algunas IMF's articulan sus programas con su estrategia de bienestar corporativo, incluyendo iniciativas de vivienda, emprendimiento y formación financiera familiar.

En conclusión en un entorno de transformación laboral, las entidades del sector microfinanciero que invierten en formación financiera y bienestar económico fortalecen su capacidad de adaptación, reducen la rotación y consolidan equipos más conscientes, estables y productivos. La educación financiera, en consecuencia, no es solo una estrategia de bienestar, sino un mecanismo de sostenibilidad laboral y empresarial frente a las nuevas dinámicas del trabajo.

El impacto de la Reforma Laboral en la gestión de los equipos comerciales del sector microfinanciero

Por John Jairo Camargo - Corporación Interactuar

> La entrada en vigor de la Ley 2466 de 2025 redefine profundamente la dinámica laboral y organizacional de las entidades microfinancieras. Si bien su propósito es avanzar hacia una mayor protección de los trabajadores, en la práctica plantea desafíos estructurales que pueden comprometer la sostenibilidad operativa del modelo comercial si no se gestionan con visión.
>
> A continuación, destaco algunas implicaciones negativas y retos inmediatos para el sector:

a) Reducción de la jornada laboral y productividad comercial

La reforma laboral ratifica la disminución de los tiempos de trabajo que ya consagraba la ley 2101. La reducción progresiva de la jornada semanal de 44 a 42 horas (desde julio 15 de 2026), supone un impacto directo en la cobertura de zonas y metas de colocación. En el caso de los asesores microfinancieros —quienes destinan entre el 25% y el 30% de su tiempo a desplazamientos intermunicipales o rurales— el desafío será mantener los mismos niveles de productividad en menos tiempo efectivo de trabajo. La presión por cumplir indicadores podría aumentar el estrés laboral, el ausentismo y la rotación, afectando la continuidad de las relaciones con los clientes.

b) Incremento de los costos laborales directos e indirectos

El aumento escalonado del recargo dominical hasta el 100% en 2027, y la generación de recargos nocturnos a partir de las 07:00 p.m. desde diciembre 25 de 2025 y el control más estricto sobre las horas extras generan una presión económica significativa. En un sector con márgenes ajustados, estos incrementos podrían trasladarse a los costos de operación, reducir la rentabilidad de los portafolios o incluso restringir la capacidad de expansión territorial.

c) Complejidad en la administración del tiempo y las licencias

La ampliación de permisos remunerados por citas médicas, diligencias familiares o actividades escolares implica una reorganización detallada de agendas. En estructuras comerciales con alta rotación de campo, esto obliga a contar con planes de respaldo y herramientas tecnológicas para redistribuir cargas sin afectar la atención al cliente. Sin una gestión preventiva, se corre el riesgo de incumplimientos contractuales y pérdida de eficiencia.

d) Impacto financiero del nuevo régimen de aprendices SENA

La transformación del contrato de aprendizaje en un contrato individual de trabajo con la obligación de efectuar aportes plenos a la seguridad social, representa un incremento potencial del 25% al 30% en el costo de vinculación. Esto puede desincentivar la formación de nuevos talentos en entidades medianas o pequeñas, debilitando el semillero de futuros asesores y reduciendo la capacidad del sector para generar empleo joven.

e) Riesgos jurídicos y reputacionales

La falta de adaptación a los nuevos controles de tiempo, registro y compensaciones puede derivar en litigios laborales, sanciones del Ministerio de Trabajo y daños reputacionales. En un entorno donde la confianza institucional es clave para los inversionistas y cooperantes internacionales, cualquier incumplimiento normativo puede erosionar credibilidad.

Pero no todos los efectos de la reforma implican desafíos para las empresas. Pese a los retos, la reforma también abre una puerta para revisar los modelos de gestión comercial con una mirada más humana, eficiente y tecnológica.

Algunas oportunidades que destaco para el sector, serían las siguientes:

b) Fortalecimiento del bienestar y la cultura organizacional

Al obligar a replantear la relación con el tiempo, la reforma invita a las entidades a construir una cultura de trabajo más sostenible. La reducción de la jornada puede transformarse en una oportunidad para fomentar la conciliación vida-trabajo, mejorar la retención del talento comercial y fortalecer el sentido de pertenencia.

a) Impulso a la digitalización de la gestión comercial

La necesidad de controlar mejor las jornadas, desplazamientos y horarios impulsa la adopción de plataformas de georreferenciación, CRM móviles y analítica de productividad. Estas herramientas permiten optimizar rutas, reducir tiempos de desplazamiento y equilibrar cargas de trabajo, mejorando tanto la eficiencia como el bienestar del equipo.

c) Profesionalización de la gestión del talento y del cumplimiento

El nuevo marco exige estructuras más sólidas en gestión humana, con capacidades para administrar turnos, compensaciones y riesgos laborales. Esto impulsa la profesionalización del área y la incorporación de perfiles especializados en derecho laboral, analítica de datos y gestión del cumplimiento.

d) Potencial para modelos híbridos e inclusivos de trabajo

La flexibilidad que la ley reconoce en ciertas modalidades de trabajo remoto o parcial puede adaptarse a las particularidades del sector microfinanciero. Permite explorar esquemas mixtos en labores de back-office o seguimiento comercial, con beneficios en reducción de costos y sostenibilidad ambiental.

e) Revalorización del propósito social del sector

La inclusión plena de aprendices y el fortalecimiento de los derechos laborales pueden verse como una oportunidad para reafirmar el rol del sector microfinanciero como agente de desarrollo y formalización del empleo digno, coherente con su propósito social.



En conclusión, la Ley 2466 de 2025 redefine las reglas del juego en materia laboral y obliga a las instituciones microfinancieras a evolucionar. Más que una amenaza, esta reforma es un llamado a la transformación estratégica: adoptar tecnología, revisar los modelos de compensación, cuidar la salud mental del equipo y fortalecer la cultura de cumplimiento.

En un entorno donde la confianza y el impacto social son los principales activos, quienes logren equilibrar productividad con bienestar serán los verdaderos ganadores. La reforma laboral no debe verse como un obstáculo, sino como el catalizador de una nueva etapa de eficiencia humana, tecnológica y sostenible para el sector microfinanciero.

John Jairo Camargo Ceballos
Líder Secretaría General y Oficial de Cumplimiento
Corporación Interactuar

Análisis del impacto de la Reforma Laboral en las entidades participantes

En esta misma línea, se consultó a las entidades participantes en el estudio sobre el impacto percibido de la **Reforma Laboral 2025**, identificando los siguientes hallazgos:

En una escala de 1 a 5 ¿Qué nivel de impacto tendrá la reforma laboral sobre los costos y gastos salariales de la entidad?
Siendo 1 menor impacto y 5 mayor impacto

Bancos



4.5
Promedio de respuesta

Principalmente resaltan el impacto en los componentes relacionados con la reducción de la jornada laboral semanal, los recargos nocturnos, el pago de horas extras y dominicales, así como las nuevas condiciones de contratación de aprendices.

Su estructura de costos, altamente regulada y con una gran proporción de personal vinculado bajo contrato indefinido, hace que cualquier ajuste normativo tenga repercusiones inmediatas en la masa salarial. Además, el cumplimiento de convenios colectivos y la indexación salarial por IPC incrementan las presiones sobre el gasto.

En términos de políticas de contratación, predominan los contratos a término indefinido con escasa presencia de esquemas por prestación de servicios, lo que sugiere una alta estabilidad laboral, pero también menor flexibilidad para absorber los efectos económicos de la reforma.

Cooperativas



3.6
Promedio de respuesta

Reconocen los desafíos de costos asociados a la reducción de la jornada y al aumento de recargos, aunque destacan la fortaleza del modelo solidario y su capacidad de adaptación.

Entre los aspectos más mencionados están:

1. Reducción de la jornada laboral semanal, que implica un aumento en el valor hora y potenciales ajustes operativos.

2. Estabilidad laboral reforzada, que podría elevar los costos por indemnizaciones o limitaciones para finalizar contratos.

Las cooperativas también destacan la necesidad de revisar su estructura de contratación (mixta entre fijo, indefinido y prestación de servicios), buscando mantener flexibilidad sin vulnerar la nueva normativa.

IMF´s

Con brechas amplias según su tamaño y modelo operativo.



3.1

Promedio de respuesta

La mayoría reconoce afectaciones en tres áreas clave:

1. Limitación a la contratación por prestación de servicios, que restringe la flexibilidad para vincular talento especializado en proyectos.

2. Reducción de la jornada laboral semanal, con efectos sobre la productividad y la necesidad de reorganizar procesos.

3. Aumento en los costos de sostenimiento de aprendices y ajustes en los contratos de obra o labor.

Estas entidades suelen operar con estructuras más ligeras y presupuestos más acotados, por lo que cualquier incremento en los costos laborales tiene un impacto proporcionalmente mayor. Sin embargo, su cercanía con el territorio y sus equipos pequeños les permite una respuesta más ágil y adaptativa frente a los cambios normativos.

¿Cómo gestionar la mentalidad y el liderazgo para asegurar resultados en modelos de transformación?

Por David Guzmán Mendoza - Changes Américas

Durante años he tenido el privilegio de acompañar varias organizaciones del sector solidario, cooperativo y microfinanciero en Colombia y en otros países de Latinoamérica, esta experiencia en el sector me ha llevado a comprender que hoy en día la ventaja ya no está en el crédito barato ni en el software último modelo, sino en el liderazgo que enfoca, la agilidad que ejecuta y la gestión del cambio o de la apropiación que acelera. A continuación presento una guía práctica con tres movimientos en 90 días para pasar del plan al resultado.

En estos sectores, el reto ya no es "tener un plan", sino cumplirlo con disciplina, foco y aprendizaje continuo, alineado a las realidades y necesidades de los clientes o asociados que a propósito, también se están transformando. Las buenas intenciones no bastan: ***el 70% de las estrategias fracasan en su ejecución, hasta 25% del presupuesto se diluye en iniciativas sin retorno real y solo 30% de las decisiones estratégicas se toman con datos confiables.*** *¡Esto es alerta suficiente para pasar del PowerPoint a la realidad productiva!*

De la Intención al Resultado: tres capacidades que mueven la aguja

1) Liderazgo. Ya no se trata solo de mandar, sino de movilizar: líderes que confían, conectan e inspiran; que despejan el camino, empoderan y exigen accountability (responsabilidad y rendición de cuentas) con métricas claras que llevan a las decisiones rápidas para aprovechar las oportunidades.

2) Agilidad. Más que marcos o metodologías, es un modo de pensar: entregar valor temprano, experimentar y colaborar en ciclos cortos, con gobernanza flexible para ajustar el rumbo al ritmo del mercado y enfocado en lo que verdaderamente valora el cliente o asociado.

3) Apropiación. Sin adopción, no hay transformación. Impulsa desaprender y volver a aprender (upskilling/reskilling), intraemprendimiento y engagement o compromiso con empoderamiento, apoyado en gestión del cambio y análisis de datos con el fin de medir avances y cerrar brechas en las capacidades y habilidades del equipo.

Estas tres capacidades alinean **Gente–Procesos–Tecnología:** cuando el talento usa la tecnología para optimizar procesos —y los procesos se diseñan para potenciar habilidades— la organización responde ágilmente, crea valor sostenido y ejecuta con excelencia.

La Fórmula para Asegurar Resultados: OKRs* + una sistemática de seguimiento trimestral y mensual – QBR*

Acompañando a estos sectores, también he comprendido que la trampa clásica es medir mucho y ejecutar poco. La salida es priorizar y alinear con OKR: pocos resultados clave que concentran el esfuerzo donde sí se mueve la aguja; ciclos trimestrales (o bimensuales según tamaño) con rendición de cuentas mínimo. El complemento es un QBR serio: una rutina de dirección que obliga a revisar resultados, decisiones y recursos con evidencia, no con percepciones, y la tecnología —incluida la IA— como habilitador para simplificar lo complejo, estandarizar tableros digitales y acelerar el análisis.

Gobernar para Asegurar la Captura de Valor: el Cubo de Valor como Brújula

En Change Americas entendemos la transformación como generación de valor en seis perspectivas: cliente o asociado, sponsor, colaborador, estrategia, costo/beneficio y velocidad. Usar esta brújula aterriza la conversación del comité directivo: ¿Qué valor tangible generamos y capturamos o ganamos, a qué costo, con qué velocidad, para quién y con qué sostenibilidad? Así evitamos iniciativas "bonitas o filosóficas" que no impactan a nuestros clientes o asociados, y nos enfocamos en liderazgo, agilidad y apropiación, que sí transforma nuestra entidad.

TRES Movimientos en 90 días

- **Alinear el foco:** Define de 3 a 5 OKR de transformación y activa rituales de liderazgo. Decisiones claras y métricas comunes enfocadas en la captura de valor.
- **Poner ritmo a la ejecución:** Instala QBR con tableros digitales accesibles a todos los líderes y compromisos visibles; opera en incrementos de 30 días y de 90 días para asegurar entregables que generen valor temprano.
- **Asegurar la adopción:** Rediseña la experiencia de tu colaborador: aprendizaje práctico en el flujo de trabajo, feedback continuo, medición de e-NPS (NPS del empleado) y desempeño. Corrige brechas basado en datos.



En los últimos años hemos acompañado en alianza con EMPRENDER a muchas organizaciones del sector, hoy en día podemos concluir que la transformación empresarial no es un proyecto, es una capacidad organizacional permanente. Cuando el liderazgo moldea la mentalidad en tu organización, la agilidad pone ritmo y la apropiación con datos convierte la intención en hábito, el crecimiento deja de ser accidental para volverse una disciplina importante.

David Guzmán Mendoza
Socio Director UEN Estrategia e Innovación
Change Américas

*OKRs (Objetivos y Resultados Clave)
*QBR(Quarterly Business Review)

Conclusiones

El equilibrio financiero del colaborador.

La alta vulnerabilidad financiera identificada especialmente en nivel Operativo Base genera estrés financiero, que impacta directamente la productividad, concentración y toma de decisiones en el trabajo. Un colaborador que destina tiempo laboral a resolver problemas de deudas, preocupado por la falta de un fondo de emergencia o recurriendo a prestamistas informales, no puede rendir a su máximo potencial. Esto podría generar que la entidad asuma un costo oculto por baja productividad y efectividad en el cumplimiento de metas.

Brecha entre el conocimiento y la práctica.

Los resultados demuestran la la necesidad de fortalecer e incentivar la disciplina en la planificación financiera a mediano y largo plazo. Esto se refleja en el seguimiento inconstante del presupuesto, la baja cobertura de fondos de emergencia y la alta carga de deuda que asume más de un tercio de los empleados. A pesar de la alta bancarización y el conocimiento teórico del sector, existe una baja disciplina en la aplicación de las mejores prácticas, lo que se traduce en un alto riesgo de estrés financiero y una dependencia excesiva del crédito para el consumo y las emergencias.

Presupuestos sin seguimiento.

Los resultados del estudio sugieren que la educación financiera de los empleados encuestados, en términos de conocimiento es alta (**87.1%** tiene un presupuesto). Sin embargo, la brecha radica en la disciplina y el comportamiento, solo el **33.5%** sigue su presupuesto con disciplina y el 53.6% de los que tienen presupuesto lo sigue de forma flexible, lo que en la práctica diluye su efectividad y conduce al gasto impulsivo o no planificado. Además, el ahorro representa solo el **9.6%** de la distribución promedio de ingresos mensuales, una cifra baja que dificulta el logro de metas a largo plazo y la creación de un colchón o reserva financiera sólida.

Conclusiones

Brecha entre ingreso y bienestar percibido

A pesar de que la mayoría considera que su salario cubre las necesidades básicas, solo una parte logra ahorrar con frecuencia o tiene un fondo de emergencia sólido. Esto refleja una desconexión entre la compensación económica y la estabilidad financiera real, impulsada por factores como el alto costo de vida y la falta de educación financiera práctica.

Cultura de corto plazo y baja planificación para el retiro

Más del 70% de los millennials manifestaron no haber pensado en su jubilación o no contar con recursos para ello. Este hallazgo alerta sobre la ausencia de cultura previsional incluso en generaciones que hoy representan la base operativa del sector. Las entidades deben promover programas de ahorro y educación pensional desde etapas tempranas de la vida laboral.

Impacto diferenciado de la Reforma Laboral

La entrada en vigor de la Ley 2466 de 2025 genera impactos diversos:

- **Bancos:** enfrentan presiones altas sobre costos por la reducción de jornada y los nuevos recargos, pero cuentan con estructuras sólidas y políticas de contratación estables.
- **Cooperativas:** muestran capacidad de adaptación gracias a su modelo solidario, aunque requieren ajustar esquemas de contratación para mantener flexibilidad.
- **IMF's:** enfrentan mayor vulnerabilidad financiera ante el incremento de costos, pero compensan con agilidad operativa y cercanía con el territorio.

Oportunidad para un nuevo modelo de gestión humana

La combinación entre reforma laboral, transformación digital y bienestar financiero exige a las entidades evolucionar hacia modelos de gestión del talento más integrales. Aquellas organizaciones que articulen la compensación económica con la salud financiera, el desarrollo personal y la estabilidad emocional serán más competitivas, resilientes y sostenibles.

Equipo de investigación, análisis de datos y documentación del estudio

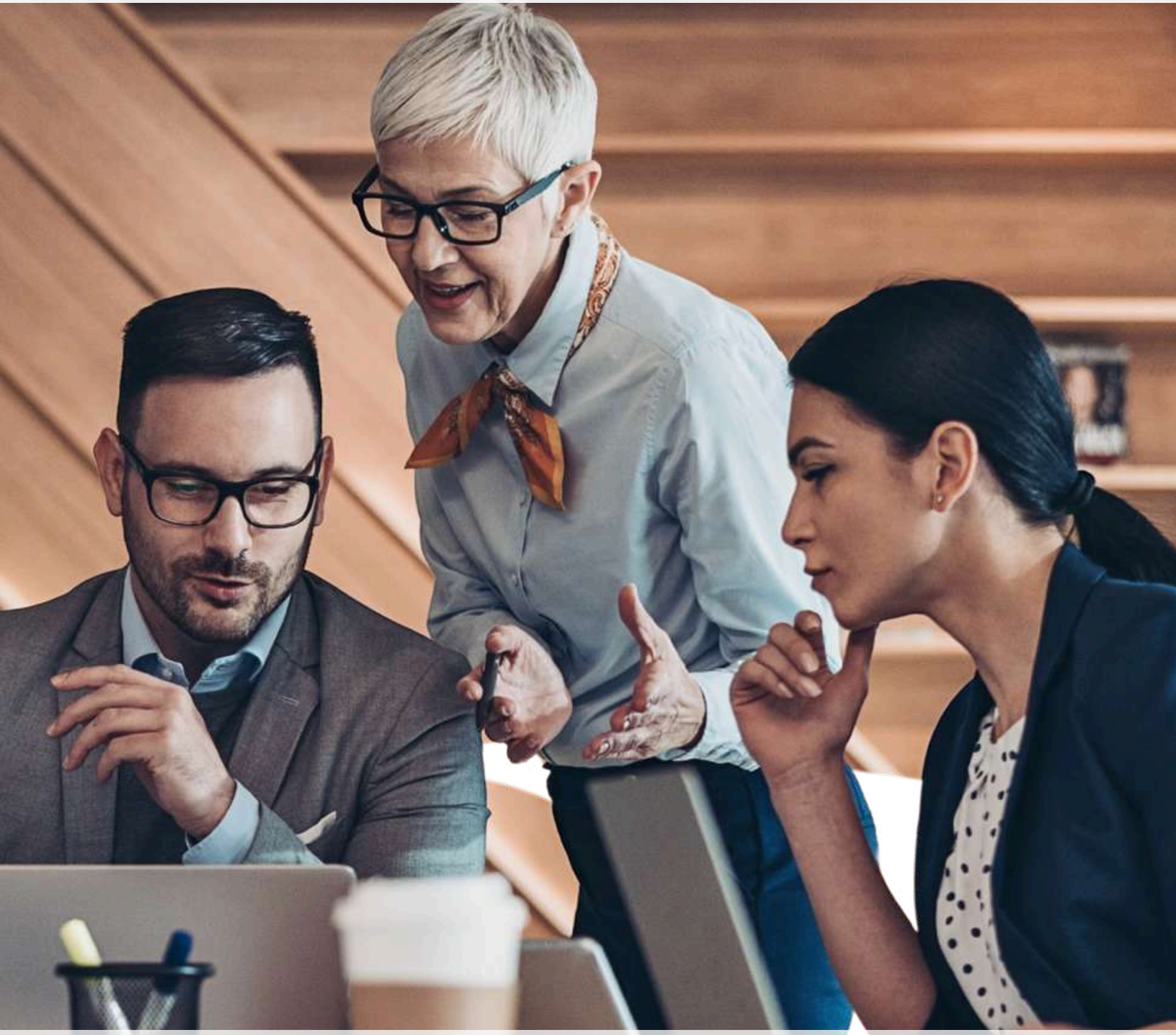
Emprender

July Ardila
Gerente General

Jazmín Velandia
Líder de Movilización y Cambio

Germán Hernández
Experto en Análisis de Datos

Noviembre 2025



ESTUDIO LABORAL & SALARIAL 2025

Salud y bienestar financiero en los empleados