

Mejorar la productividad laboral reduciendo el estrés financiero

João Leite y Felix Lievano

Septiembre 2020



A una gran proporción de la población colombiana económicamente activa **no le alcanza su salario para cubrir necesidades al final de mes**, situación que genera un **alto grado de estrés** a nivel personal, **afectando directamente su desempeño laboral**. Por ello, la flexibilidad de pago como beneficio laboral empieza a tomar fuerza en Colombia como un modelo que sirve para que las empresas puedan, con bajo esfuerzo y bajo costo -incluso sin costo alguno-, **adoptar servicios que sirvan y atiendan las necesidades individuales de sus empleados**, mejorando su calidad de vida y capacidad laboral. Advance, compañía colombiana, se convierte en la **pionera en proporcionar este tipo de beneficios a los empleados de las empresas que se unen a su modelo de afiliación en el país**.

Autores



João Leite 

Fundador y CEO de Advance - Adelanta Tu Pago

Fue consultor de McKinsey & Company por 10 años y tiene una vasta experiencia en Fintech, ocupando anteriormente posiciones como e.g., Chief Strategy Officer de Molo Finance. Economista de formación, colaboró con el McKinsey Global Institute en publicaciones económicas.



Felix Lievano 

Senior Managing Partner de PEVIX, Experto en Compensación

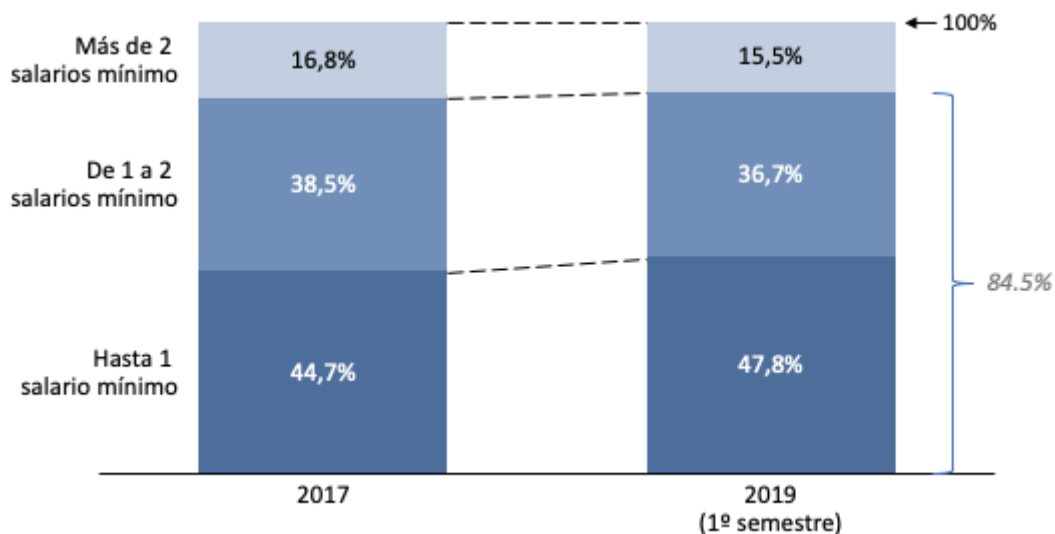
Felix tiene más de 18 años de experiencia liderando e implementando proyectos de formulación estratégica y de compensación. A lo largo de su carrera ha implementado sistemas de compensación variable de corto plazo e incentivos de largo plazo en más de 60 compañías de diversos tamaños y sectores de la economía. Ha trabajado con HayGroup, PwC, Corona y Consultores Andinos, entre otros. Es Administrador de Empresas de la Universidad de la Sabana y Executive Máster en Dirección de RH del Instituto de Empresa

La realidad financiera de los colombianos actualmente

De acuerdo con un estudio de bienestar financiero realizado en 2019 por Mercer -líder global en consultoría de talento, salud, previsión social e inversiones- a más de 4.000 personas económicamente activas en Bogotá, Cali y Medellín, se evidenció que el 54% de los encuestados afirma sentirse estresado por su situación financiera actual. Una de las posibles causas para explicar este fenómeno es que el 84,5% de las personas económicamente activas ganan menos de dos (2) SMLMV (\$1.755.606). Como se puede apreciar en la gráfica, una estructura familiar de al menos cuatro personas (padre, madre y dos hijos) depende de este ingreso. En línea con lo anterior, un hogar en Colombia, solo para cubrir las necesidades básicas, necesita entre uno punto siete (1.7) y dos (2) SMLMV, por tanto, más de dos personas que ganen un salario mínimo deben trabajar para poder suplir las necesidades básicas de ese hogar, sin incluir gastos para emergencias, necesidades puntuales y ni hablar de lujos.

Trabajadores que ganan...

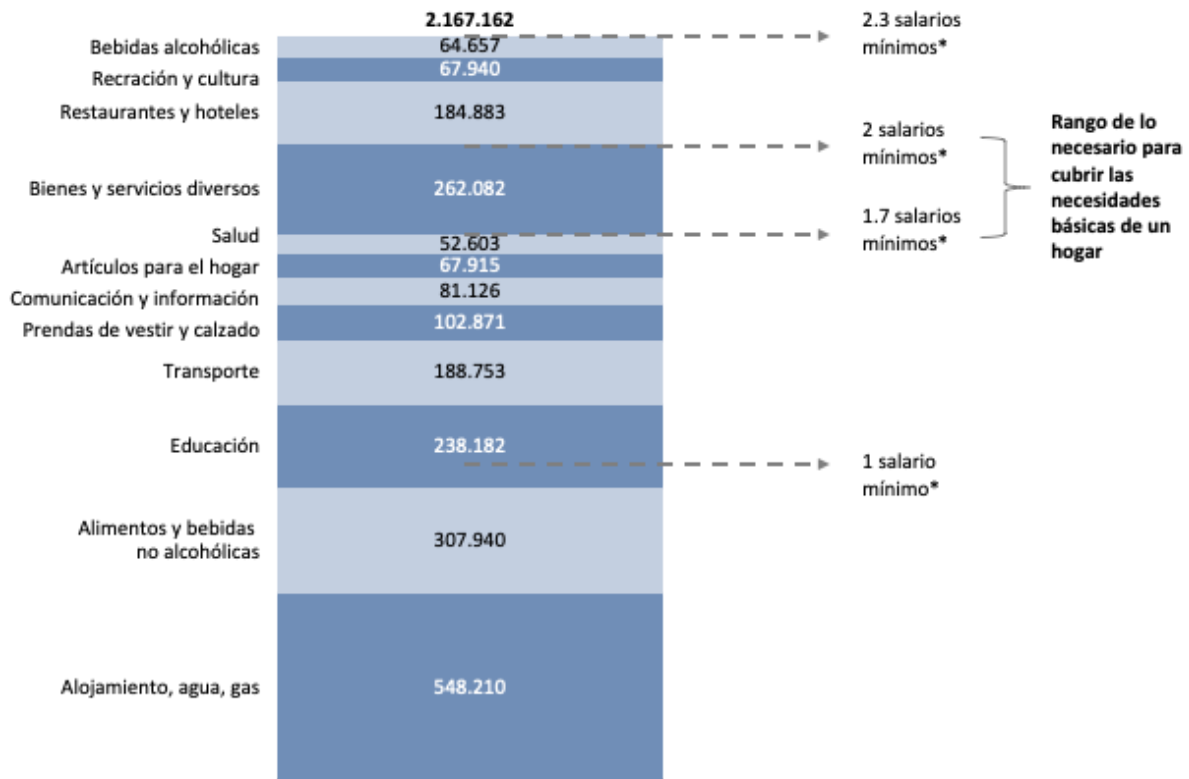
% del total de trabajadores



Fuente: Diario de la República

Gasto promedio por hogar colombiano

En Pesos Colombianos



* Salarios mínimos incluyendo auxilios laborales
Fuente: Fuente: Ministerio del Trabajo, DANE, Sondeo LR

Un gasto médico no esperado; materiales escolares al comienzo del semestre; un arreglo en casa que no estaba planeado... **Pueden ser muchos los gastos imprevistos que pueden impactar el flujo mensual familiar.** Adicionalmente, los ciclos de pago de nómina en las empresas -semanal, quincenal o mensual- están establecidos de manera general para todos sus empleados por razones operacionales y económicas, impidiendo atender las necesidades individuales de cada empleado.

Desde la óptica del empleado, dependiendo el ciclo de nómina de su empresa, debe esperar hasta el final de este ciclo para recibir su pago y, como lo hemos expuesto anteriormente, en la mayoría de ocasiones ese pago no es suficiente para cubrir sus gastos y necesidades. Esta situación genera un enorme estrés

financiero que inevitablemente se refleja en su desempeño laboral. Según **Mercer**, el **37%** de los trabajadores afirma gastar entre cinco (5) y ocho (8) horas laborales de la semana en preocupaciones financieras. En una semana laboral de cuarenta y ocho (48) horas esto significa una **afectación de hasta el 17% del tiempo laboral**. Esta cifra debería ser más que suficiente para que las **áreas de Gestión Humana** y los **equipos directivos** de distintas empresas a nivel nacional puedan **analizar las implicaciones que este fenómeno está generando en sus organizaciones**.

¿A qué empresa no le gustaría aumentar su productividad en 17%?

Basados en la experiencia, podemos afirmar que en la mayoría de empresas **sus equipos directivos son conscientes de las dificultades que vive un número considerable de sus empleados para llegar a fin de mes**, sin embargo, el **margen de maniobra es muy reducido**. Las empresas cumplen su parte pagando a sus empleados un salario justo y con todas las prestaciones de ley -la carga prestacional de un salario ordinario incrementa el costo de cada empleado en un 40%- de acuerdo al aporte que cada empleado hace desde el rol que ocupa.

¿Qué están haciendo hoy los empleados para poder suplir sus necesidades de caja? Algunos acuden a la **familia o amigos**; otros a los **fondos de empleados** -cuando pertenecen a alguno-; otros al **sector financiero**, si es que consiguen pasar los filtros que estos tienen, empezando por no estar reportado en ninguna central de riesgo; y otros tristemente caen en las garras de un mal que viene creciendo: los **agiotistas que cobran tasas muy superiores a la tasa máxima (tasa de usura) permitida por la ley**, lo cual desemboca en una **mayor carga de estrés para los empleados**.

¿Eliminando el estrés financiero y mejorando la capacidad laboral?

La solución a este problema está directamente relacionada a la adopción de políticas públicas con modelos inclusivos y soluciones progresivas que contribuyan a la salud financiera de los empleados colombianos. No obstante, no podemos esperar que todas las soluciones vengan de políticas públicas. Las compañías, desde su rol de empleadoras, pueden -y creemos que tienen la responsabilidad- de contribuir a la salud financiera de sus empleados, partiendo de un principio y es que ellos depositan gran confianza en sus empleadores en temas de decisiones financieras.

Desde la lógica empresarial, la primera inquietud podría ser: ¿de dónde saldrán los recursos para implementar una idea como esta? En momentos de crisis como el actual, para la gran mayoría de las compañías no es una opción aumentar sus costos. Sin embargo, existen maneras de contribuir a la salud financiera de los empleados sin necesariamente aumentar los costos laborales. Un modelo inteligente de beneficios laborales y de flexibilidad financiera permite mejorar la calidad de vida a los empleados, ofreciendo el apoyo que necesitan, cuando lo necesiten. Este modelo permitirá reducir la incertidumbre del empleado, su estrés financiero y, nuevamente, mejorar su capacidad laboral.

“Las empresas pueden realizar diferentes actividades para ayudar a sus empleados a que tomen acciones efectivas sobre su salud financiera.”

(Mercer, 2019)

Y desde luego, los otros grandes beneficiados de la implementación de modelos inteligentes de beneficios laborales y de flexibilidad financiera serán las compañías mismas, no solo desde una perspectiva altruista sino desde los

buenos resultados que pueda obtener puesto que **eliminando los motivos de estrés y distracción** de sus empleados contribuirán al mejoramiento de condiciones que en definitiva resultarán en un **aumento de productividad**.

Una visión integral de compensación

Las áreas de talento humano apoyadas en su área de compensación y beneficios -si la tienen- cada vez deben ser más conscientes de la **importancia de la aplicación de una Política de Compensación Total (PCT)** propia y no copiada de otros. La política de compensación de cualquier empresa consta de **cuatro (4) variables** como se muestra a continuación.

	Función	
Salario fijo		<p>Compensación por desempeño individual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago por habilidades y competencias para generar resultados • Pago por desempeño consistente en el cargo • Pago coherente con el mercado laboral
Salario variable		<p>Recompensa por resultados sobresalientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo, grupo, unidad de negocio, compañía • Objetivos con metas cualitativas o cuantitativas • Flexible y adaptable • Relación gana-gana • Puede ser de corto o largo plazo
Beneficios		<p>Acuerdos complementarios al pago del salario fijo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salud básica y seguridad • Retención del talento • Ayuda a generar un mejor ambiente de trabajo
Salario emocional		<p>Buscar generar reconocimiento, bienestar y diversión para las personas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Celebración de los logros individuales y colectivos • Creación de un ambiente de reconocimiento y atención • Ofrece reconocimientos positivos y para disfrutar

Fuente: The Compensation Handbook, Lance A. Berger and Dorothy R. Berger

Cada compañía, de acuerdo a sus valores, principios, estrategia y momento organizacional, **debe implementar la política de compensación total (PCT) que mejor se adapte a sus necesidades y las de sus empleados**. Una gran cantidad de empresas **dedican la mayor parte de sus recursos a la parte fija, dejando de lado las otras tres capas de la compensación**. Esto en nuestra experiencia **es un error pues es fija, poco flexible y en momentos de crisis el margen de maniobra es muy limitado**. Esto puede desembocar en tener que prescindir de talento valioso para las organizaciones.

Háganse la siguiente pregunta: **¿en su vida laboral cuántas veces han visto que a un empleado le bajen su salario?** Estamos seguros que muy pocos, pues el **Código Sustantivo del Trabajo (CST)** en su artículo 50 dice:

“Todo contrato de trabajo es revisable cuando quiera que sobrevengan imprevisibles y graves alteraciones de la normalidad económica. Cuando no haya acuerdo entre las partes acerca de la existencia de tales alteraciones, corresponde a la justicia del Trabajo decidir sobre ella y, mientras tanto, el contrato sigue en todo su vigor”

Adicionalmente si alguna de estas causas se presenta, las partes deben estar de acuerdo y que medie la voluntad libre del empleado. **Hoy existen muchos ejemplos de esto debido al COVID - 19, pero como todos sabemos esta situación no es común.**

En este texto no nos vamos a detener en el salario variable y los beneficios, conceptos desarrollados más ampliamente en el artículo **¿Cómo adoptar y beneficiarse de un sistema de compensación total para su compañía?** que pueden encontrar en [este link](#). No obstante, sí queremos hacer un énfasis especial en el **salario emocional o balance de vida y trabajo**. La exigencia laboral, el tiempo

destinado al desplazamiento de la casa al trabajo, el costo de vida, la globalización, la velocidad con que cambian las realidades actualmente y una infinidad de variables más que afectan el día a día de los empleados, **están incidiendo de forma dramática en la salud física y mental de las personas**. Es por esta razón que **distintas empresas** actualmente están trabajando y haciendo un mayor énfasis en diseñar **Programas de Asistencia al Empleado (PAE)** que contribuyan a **disminuir las preocupaciones** que puedan tener los empleados y así poder incrementar productividad, como lo mencionamos anteriormente. **Los empleados están valorando cada vez más el salario emocional por encima del dinero** y en muchas ocasiones prefieren sacrificar un mayor ingreso por tener mejor calidad de vida.

Como ejemplo real de esta situación, en una de las compañías en la que uno de nosotros trabajó años atrás, se estaba construyendo un piloto con un PAE en una de las unidades de negocio. A uno de los empleados de la compañía se le ofreció un ascenso y cambio a otra unidad de negocio con un mejor salario. Cuando el empleado supo que en la unidad de negocio a la que iba a pasar no había sido implementado el PAE, manifestó que si no le conservaban ese beneficio prefería no aceptar el ascenso.

Los PAE en Colombia

En Colombia ya hay algunas organizaciones que están implementando los **Programas de Asistencia al Empleado (PAE)**, y hay un sector donde estas iniciativas han tenido muy buena acogida, el farmacéutico. Los servicios más utilizados del PAE son: financiero, psicológico y legal. Como se puede observar las tres variables tienen un alto impacto en la salud mental de las personas y cuando las organizaciones entienden esta realidad y le facilitan el acceso a sus empleados a este tipo de servicios, esto genera en el empleado un efecto de bienestar lo que contribuye a incrementar su compromiso y lealtad con la organización y esto se ve reflejado en una mayor productividad. Es una situación gana-gana para ambas partes.

En el artículo de *Mckinsey Quarterly* “Ahead of the curve: The future of performance management” (mayo de 2016) decía:

“... la compañía descubrió que significado - visto como propósito y ser valorado en el trabajo - era el factor más importante, representando el 50% del incremento en la variable motivación. No era compensación. En muchos casos, los empleados mejor compensados estaban más desmotivados que los otros. La compañía detuvo un plan para destinar USD \$100 millones para igualar a sus competidores...”

Flexibilidad: el más importante de los beneficio de nuestros tiempos

Ya expusimos la importancia de los beneficios para los empleados y para la productividad de las compañías, sin embargo, **no queremos tratar de imponer un modelo que sirva a todos. Diferentes empleados tienen diferentes necesidades y, sobretodo, esas necesidades se manifiestan en diferentes momentos de sus vidas. Tomemos el ejemplo de alguien que pasa por una emergencia médica o que necesita de una obra urgente en su hogar, aunque seguramente no es una situación típica que se presente todos los meses a todos los empleados. Es por eso que es importante pensar en el concepto de flexibilidad en este tipo de beneficios.**

Pero ¿cómo lograr adaptar la oferta de beneficios para mejorar el bienestar de los empleados? Primero, es claro que hay que entender las necesidades y deseos reales de los empleados e integrarlos en el ecosistema de la empresa y de

su estratégica general. Pero **la gran novedad de nuestros tiempos es que ya existen proveedores de una diversidad de beneficios especialmente enfocados a los colaboradores.** Hoy en día las empresas pueden, con bajo esfuerzo y bajo costo (inclusive sin costo), adoptar modelos y servicios que sirven y atienden las necesidades individuales de sus empleados. **Un buen ejemplo** de este tipo de beneficios de flexibilidad son los **servicios de “income-streaming”** muy presentes no solo en mercados desarrollados (**EE.UU., Reino Unido**), sino también en nuestro vecinos latinos (**Brasil y México**). Estos servicios **permiten que los empleados accedan a su sueldo en cualquier día y hora que lo necesitan, no teniendo que esperar por el día de pago** para acceder al dinero que necesitan de forma inmediata y con eso atender cualquiera de las emergencias que hablamos anteriormente.

En Colombia [Advance - Adelanta Tu Pago](#), ha sido la **pionera en proporcionar este tipo de beneficios a los empleados de las empresas que se unen a su modelo de afiliación.** Bajo un modelo sencillo, no crediticio, **Advance** quiere contribuir a la salud financiera de los empleados colombianos, **evitando que ellos accedan a créditos onerosos y al tan poco sano gota-a-gota.**

¿Por qué es esto tan importante? Primero, **permite que los empleados tengan una mayor certidumbre financiera.** Estudios en países en donde estos servicios son más comunes, muestran que este tipo de flexibilidad **permite reducir el estrés financiero y contribuye al aumento del bienestar y la productividad laboral.** Los empleados obtienen un anticipo tan ágilmente a través de un par de clicks en la aplicación, con lo cual no gastan tiempo de su labor en cubrir su necesidad. Segundo, **estos servicios evitan que los empleados accedan a financiación de corto plazo para atender sus emergencias.** Este tipo de financiación tiene generalmente altos costos, razón por la cual muchos colombianos llegan a niveles de endeudamiento insostenibles.

“Cada vez más buscamos herramientas que nos ayuden a mejorar [el bienestar financiero], al punto en el cual nuestras obligaciones de corto y largo plazo no sean un problema más.”

(Mercer, Bienestar Financiero Colombia 2019)

En definitiva, la **flexibilidad de pago como beneficio laboral se convierte en una gran herramienta para mejorar el desempeño tanto de empleados como de las compañías en Colombia**. La pregunta que quedaría en el tintero para las compañías sería: **¿si les pueden proporcionar a sus empleados este tipo de beneficio, con bajo esfuerzo y bajo costo, cuál es la razón por la cual no lo han hecho aún?**

Advance en Colombia

Advance es la primera plataforma de adelantos de nómina en Colombia. Desde su lanzamiento, Advance ha logrado traer este beneficio de flexibilidad y inclusión financiera a varias empresas colombianas en varios sectores.

Haciendo justicia a su misión, **Advance brinda a sus colaboradores el poder sobre su salario**, trabajando de la mano con los empleadores para extender este beneficio a todos los empleados de las empresas afiliadas. Lo anterior, sin hacer distinción entre perfiles de crédito y de esa forma contribuyendo a la inclusión financiera de todos los empleados.



Agradecimiento

Queremos dar las gracias a Ant3nio Alarcon por la colaboraci3n editorial, Juan Camilo Casta1eda por el aporte gr1fico y a todos los que nos ayudaran con feedback, contenidos e ideas.