

**HUMAN CAPITAL:**  
25 años de evolución en la  
forma de entender el talento

Reimaginar, reinventar y rehumanizar  
el trabajo en la era de las  
herramientas exponenciales

Talento ejecutivo en latinoamérica

# TG

**Talento & Gestión**

EDICIÓN TRIMESTRE I | 2026



## **Dinámica salarial 2026:**

**Cómo están decidiendo hoy  
las organizaciones en un  
mercado que ya cambió**

# CONTENIDO

Edición Trimestre I • 2026

## 5 | EDITORIAL

### PORTADA

#### 6 | La nueva dinámica salarial: cómo están decidiendo hoy las organizaciones en un mercado que ya cambió

El salario dejó de ser un ajuste anual y se convirtió en una decisión estratégica continua que redefine cómo se compite por el talento.

#### 10 | 25 años de evolución en la forma de entender el talento

Un recorrido por los cambios en la forma de gestionar a las personas y el papel que hoy juegan en la definición del futuro organizacional.

### PORTAFOLIO

#### 12 | Salarios en Colombia 2026: pagar mejor, no necesariamente pagar más

Cómo está cambiando la lógica salarial en el país.

#### 14 | La remuneración cambió: por qué los modelos de flexibilización y optimización fiscal están más vigentes que nunca en 2026

#### 16 | Compensación en movimiento: el auge del ingreso variable

#### 18 | Más allá del salario: cuando el valor se construye en la suma de lo monetario y lo emocional

#### 20 | Experiencia del empleado: la nueva arquitectura del compromiso

Cómo la integración de liderazgo, cultura y analítica está redefiniendo el compromiso y el desempeño.

#### 22 | Cambio organizacional: entre la estrategia y la realidad

#### 24 | Cuando el talento no alcanza: la trampa silenciosa del diseño organizacional

El verdadero reto no es atraer mejor talento, sino diseñar organizaciones que le permitan funcionar.



## TOP EXECUTIVES

### 26 | Reimaginar, reinventar y rehumanizar el trabajo en la era de las herramientas exponenciales

En un mundo impulsado por tecnología, el verdadero desafío no es automatizar el trabajo, sino rediseñarlo sin perder lo humano.

### 28 | El Director de IA: liderazgo, gobernanza y talento para una tecnología que ya es infraestructura

La pregunta ya no es si implementar IA, sino quién tiene la capacidad de liderarla.

## AMROP COLOMBIA

### 30 | Talento ejecutivo en latinoamérica: decidir en la incertidumbre

El verdadero diferencial del talento ejecutivo hoy no está en su trayectoria, sino en cómo interpreta la complejidad y moviliza resultados.

## LIDERAZGO

### 32 | Inspirar para transformar: líderes con visión de futuro en la gestión humana

## ENTREVISTA

### 35 | Tecnología, beneficios y experiencia: cuando la ejecución define el valor

Entrevista con Miguel Alfonso Mejía, CEO de BINK



## HUMAN CAPITAL

Director General

José Manuel Acosta G.

Presidente de  
Human Capital y  
Socio de Amrop Colombia

Directora Editorial

María Paula Ospina P.

Socia Human Capital  
y Amrop Colombia



Talento & Gestión

Bogotá

Carrera 11B #97-56  
Edificio Ápice | Piso 3  
+57(601) 646 1555  
+57 3183514680  
info@humancapital.com.co

Nuestras Redes Sociales:

 HC.HumanCapital

 HC - Human Capital

 @HChumancapital

 @hchumancapital

Fotografía

Freepik.

# VIII SIMPOSIO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

## ANATOMÍA DEL TRABAJO

### LOS COMPONENTES ESENCIALES DEL ACTUAL ENTORNO LABORAL

- 📦 Liderazgo adaptativo
- 📦 Organizaciones magnéticas
- 📦 Talento líquido
- 📦 Salario invisible
- 📦 Articulación humano | máquina
- 📦 Ingeniería del rendimiento
- 📦 Dilema de la inclusión

FORMATO VIRTUAL

**27** de mayo

 **7:30 a 5:00**  
A.M. - P.M

#### Mayor información:

observatoriohc@humancapital.com.co  
nmeneses@humancapital.com.co  
Teléfono: +57 (601) 6461555 / +57 3183514680

[www.humancapital-hc.com](http://www.humancapital-hc.com)

# El talento dejó de ser recurso: hoy es la estrategia

Por: José Manuel Acosta, Presidente de Human Capital - Socio Amrop Colombia

**H**ay momentos en la historia de las organizaciones en los que los cambios no son incrementales, sino estructurales. Momentos en los que no basta con ajustar modelos existentes, porque lo que está cambiando es la forma misma en que entendemos el negocio. Eso es exactamente lo que ha ocurrido con el talento en los últimos años.

Durante mucho tiempo, el talento fue gestionado como un recurso: algo que se atraía, se desarrollaba y se retenía bajo esquemas relativamente estables. Las conversaciones giraban en torno a estructuras, cargos, salarios y procesos. Y aunque estos elementos siguen siendo importantes, hoy resultan insuficientes para explicar la complejidad del entorno actual. Hoy, el talento no es un componente del negocio. Es el negocio.

Lo que hemos visto y acompañado de cerca, es una evolución profunda en la concepción del talento: pasó de ser ejecutor a ser habilitador de estrategia, de ser gestionado a ser comprendido, y de adaptarse a la organización a exigir que la organización también evolucione para responderle.

Esta transformación no es teórica. Se expresa todos los días en las decisiones de las organizaciones. Se ve en líderes que ya no solo gestionan resultados, sino que desarrollan capacidades. En estructuras que dejaron de ser rígidas para volverse dinámicas. En colaboradores que ya no buscan únicamente estabilidad, sino propósito, crecimiento y calidad de vida. Y de manera muy evidente, se ve en cómo ha cambiado la conversación sobre fidelización y compensación.

Durante años, fidelizar talento estaba fuertemente asociado a ofrecer más: más salario, más beneficios, más incentivos. Sin embargo, en un entorno donde las expectativas son más altas y las reglas del juego cambiaron, las organizaciones entendieron que el desafío no es simplemente dar más, sino dar mejor.

Hoy hablamos de compensación total, de salario emocional, de experiencias de desarrollo, de bienestar integral e incluso, de modelos de optimización y flexibilización que buscan proteger el ingreso real de las personas.

Pero más allá de las herramientas, lo que realmente está cambiando es la lógica: la fidelización dejó de ser un esfuerzo transaccional para convertirse en una construcción estratégica.

En Human Capital hemos sido testigos y en muchos casos protagonistas de esta evolución. Hemos acompañado organizaciones de distintos sectores a replantear su forma de atraer, desarrollar y comprometer talento, entendiendo que no existen soluciones universales, sino respuestas que deben construirse desde la realidad de cada negocio y cada cultura.

Hemos visto cómo las compañías que logran avanzar en esta transformación tienen algo en común: entienden que el talento no se gestiona desde procesos aislados, sino desde una visión integrada que conecta estrategia, cultura, liderazgo y compensación.

También observamos lo contrario: organizaciones que, al no evolucionar, empiezan a perder relevancia en un mercado donde el talento tiene cada vez más opciones y más información para decidir.

El reto hacia adelante no es menor. Implica repensar modelos, cuestionar prácticas tradicionales y sobre todo, asumir que la gestión del talento es una de las decisiones más estratégicas que puede tomar una organización.

Pero también es una oportunidad. Una oportunidad para construir organizaciones más coherentes, más sostenibles y más humanas.

Porque si algo nos ha enseñado esta evolución es que, al final, las empresas no compiten solo por mercado...compiten por talento.

Y en ese terreno, quienes entiendan primero el cambio, **serán quienes lideren el futuro.** 🚀

# La nueva dinámica salarial: cómo están decidiendo hoy las organizaciones en un mercado que ya cambió

Por: Equipo de Recompensas Totales Human Capital

**E**l mercado laboral colombiano dejó de ser un escenario de planeación para convertirse en un entorno de decisión permanente. Las organizaciones ya no están definiendo incrementos en ciclos anuales aislados, sino ajustando de manera continua sus modelos de compensación en respuesta a un contexto que cambió estructuralmente.

Durante los últimos años, factores como la alta inflación, los incrementos del salario mínimo por encima de los promedios históricos y un entorno fiscal cada vez más exigente generaron una presión sostenida sobre las estructuras salariales. Sin embargo, más allá de estos elementos coyunturales, lo que hoy marca la diferencia es un cambio más profundo: la ruptura de la lógica automática de ajuste salarial.

El esquema tradicional, basado en incrementos generalizados definidos una vez al año, perdió vigencia. En su lugar, emerge una dinámica donde las decisiones salariales se vuelven más frecuentes, más segmentadas y más estratégicas. El reto ya no está únicamente en cuánto aumentar, sino en cómo estructurar el ingreso total de manera que sea sostenible para la organización y relevante para las personas.

Los hallazgos del Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2026 son contundentes en este punto: las organizaciones que están logrando mayor competitividad no son las que reaccionan más rápido, sino las que han cambiado la forma en que toman decisiones retributivas.

## ▾ Un contexto que exige decisiones en tiempo real

Aunque las variables macroeconómicas muestran señales de estabilización, con una inflación cercana al 5% y un crecimiento moderado del PIB, las tensiones estructurales del mercado laboral permanecen.

El incremento del salario mínimo en 2026 no fue un ajuste más. Fue un factor de desestabilización que rompió las proyecciones salariales y tensionó los presupuestos de las organizaciones. El crecimiento del mínimo, muy por encima de los incrementos promedio, generó un efecto cascada en las estructuras de compensación, especialmente en los niveles medios y en sectores intensivos en mano de obra.

Más que una presión, lo que hoy enfrentan las empresas es una desalineación estructural que obligó a revisar la coherencia interna de sus escalas salariales y a replantear su posicionamiento frente al mercado.

Al mismo tiempo, el entorno fiscal limita el impacto real de los aumentos. En muchos casos, el esfuerzo económico que realizan las empresas no se traduce en una mejora proporcional en el ingreso disponible de los colaboradores, lo que afecta directamente la percepción de valor y reconocimiento.

A este escenario se suma un cambio en las expectativas del talento. Las personas ya no evalúan su compensación únicamente desde el salario, sino desde una experiencia más amplia que incluye bienestar, flexibilidad, desarrollo

y propósito. Esto transforma la conversación: la compensación deja de ser un componente aislado y se integra como parte central de la propuesta de valor al empleado.

En este contexto, las organizaciones no están esperando el siguiente ciclo de planeación. Están ajustando en tiempo real, con una lógica mucho más dinámica y conectada al negocio.

### ▾ De decisiones homogéneas a decisiones estratégicamente segmentadas

Uno de los cambios más relevantes en la dinámica salarial actual es la pérdida de vigencia de los incrementos generalizados.

Durante años, muchas organizaciones aplicaron aumentos homogéneos como mecanismo de ajuste. Sin embargo, en un entorno donde las realidades del talento son cada vez más diversas, este enfoque pierde efectividad tanto desde el punto de vista financiero como desde la percepción de equidad.

Hoy, las decisiones salariales se están tomando de manera diferenciada, considerando variables como:

- 📊 Valor estratégico del rol
- 📊 El impacto en el negocio
- 📊 La escasez de talento en el mercado
- 📊 El desempeño individual

Este cambio implica una evolución significativa en la forma de gestionar la compensación. La pregunta dejó de ser “¿cuánto incrementar?” para convertirse en “¿dónde genera mayor impacto cada peso invertido?”.

Las organizaciones están priorizando, seleccionando y enfocando sus recursos en aquellas poblaciones que realmente hacen la diferencia en la ejecución de la estrategia. Esto no solo mejora la eficiencia del gasto, sino que también permite una mayor alineación entre compensación y valor generado.

En este escenario, la capacidad de tomar decisiones quirúrgicas se convierte en un factor clave de competitividad.

### ▾ La compensación total como práctica, no como discurso

Otro de los cambios estructurales más relevantes es la consolidación de la compensación total como modelo dominante.

Durante años, este concepto fue abordado principalmente desde el discurso. Hoy, se materializa en decisiones concretas. Los datos muestran que el salario fijo representa aproximadamente el 31 % del ingreso total, mientras que el resto se distribuye entre componentes variables y beneficios monetarios y no monetarios.

Esta redistribución responde a una doble necesidad. Por un lado, las organizaciones buscan contener el crecimiento del costo fijo y ganar flexibilidad en la gestión presupuestal. Por otro, los colaboradores demandan un ingreso más eficiente, que se traduzca en bienestar tangible y en una percepción real de mejora en su calidad de vida.

En este contexto, cada vez más empresas están trasladando parte de su inversión hacia esquemas variables, beneficios flexibles y modelos híbridos que permiten una mejor alineación entre desempeño, generación de valor y recompensa.

La conversación deja de centrarse exclusivamente en el salario y se amplía hacia la arquitectura del ingreso. El foco ya no está en cuánto se paga, sino en cómo se estructura la compensación para maximizar su impacto.





### ▾ El desafío de la percepción: cuando el esfuerzo no se siente

A pesar de los avances en el diseño de modelos de compensación, uno de los mayores retos actuales está en la percepción del colaborador.

Muchas organizaciones están realizando esfuerzos significativos desde el punto de vista económico. Sin embargo, esos esfuerzos no siempre se traducen en una experiencia percibida como positiva por parte de las personas.

Esto ocurre, en parte, por la complejidad del entorno fiscal, pero también por la falta de claridad en la comunicación y en la conexión entre compensación y valor generado.

La dinámica salarial actual exige ir más allá del diseño técnico. Requiere construir narrativas claras, coherentes y consistentes que permitan a los colaboradores entender cómo se estructura su ingreso y cuál es el valor real que están recibiendo.

En este punto, la compensación se conecta directamente con la experiencia del empleado. No se trata solo de pagar mejor, sino de lograr que ese pago se entienda, se valore y se perciba como justo.

### ▾ El rol del liderazgo en la nueva dinámica salarial

El cambio en la forma de gestionar la compensación redefine también el rol del liderazgo. Los líderes dejan de ser únicamente ejecutores de decisiones salariales para convertirse en actores clave en su interpretación, comunicación y sostenimiento. Su capacidad para explicar el “por qué” detrás de las decisiones, así como para conectar la compensación con el desempeño y el valor generado, se vuelve fundamental.

En un entorno donde las decisiones son más complejas y menos homogéneas, el liderazgo debe desarrollar nuevas capacidades: lectura del contexto, criterio para la toma de decisiones y habilidad para gestionar conversaciones difíciles.

Como lo plantea José Manuel Acosta, presidente de Human Capital, el verdadero riesgo ya no está en pagar poco o pagar mucho, sino en pagar mal: sin estrategia, sin datos y sin coherencia interna.



## ▾ Un cambio que llegó para quedarse

La dinámica salarial que hoy viven las organizaciones no es un fenómeno transitorio. Es el reflejo de un cambio estructural en la forma en que se entiende la relación entre trabajo, valor y compensación.

Las organizaciones que han logrado adaptarse a este nuevo contexto son aquellas que dejaron de ver la compensación como un ejercicio administrativo y comenzaron a gestionarla como una palanca estratégica.

En este nuevo escenario:

- 🧩 **Las decisiones son continuas, no anuales**
- 🧩 **Los modelos son flexibles, no rígidos**
- 🧩 **La competitividad se construye desde la coherencia, no desde el volumen de inversión**

El mercado laboral ya cambió. Y con él, la forma de decidir sobre la compensación.

## ▾ Decidir hoy lo que define el futuro

El principal desafío para las organizaciones no es anticipar el próximo incremento salarial, sino construir un modelo de compensación que sea capaz de sostenerse en el tiempo, adaptarse al contexto y responder a las expectativas del talento.

Esto implica definir con claridad dónde concentrar los esfuerzos retributivos, qué poblaciones son críticas para la estrategia y cómo alinear la compensación con la productividad y la generación de valor.

La exigencia ya no proviene únicamente del mercado laboral, sino también de la necesidad de sostener rentabilidad, eficiencia y coherencia interna en un entorno cada vez más complejo.

En este contexto, la capacidad de decidir con información, criterio y visión de largo plazo deja de ser una ventaja competitiva para convertirse en una condición básica de sostenibilidad.

Porque en un mercado que ya cambió, la compensación no se planea. **Se decide.** 🧩

# 25 años de evolución en la forma de entender el talento

Entrevista a José Manuel Acosta, Presidente de Human Capital

**A** lo largo de 25 años, Human Capital ha acompañado a organizaciones en momentos decisivos de su historia, contribuyendo a fortalecer su liderazgo, repensar sus estructuras y alinear el talento con la estrategia. En un entorno empresarial marcado por la complejidad y el cambio constante, la Firma ha sido testigo y protagonista de la evolución en la forma de comprender el trabajo, el liderazgo y la cultura organizacional.

En esta entrevista, José Manuel Acosta, Presidente de Human Capital, comparte una reflexión en perspectiva sobre el camino recorrido, los aprendizajes acumulados y los desafíos que marcarán el futuro del talento y de las organizaciones.

▾ **Al mirar hacia atrás, ¿cuál considera que ha sido el mayor cambio de Human Capital en estos 25 años: el negocio, los clientes o la forma de entender el talento?**

Sin duda, el mayor cambio ha sido la forma de entender el talento. El negocio y los clientes han evolucionado con el mercado, pero la transformación más profunda ha sido conceptual. Se pasó de una visión más operativa del talento a comprenderlo como una palanca estratégica del negocio, estrechamente vinculada con la toma de decisiones, el liderazgo y la sostenibilidad organizacional.

▾ **¿Hubo algún momento clave que marcara un antes y un después en la historia de la compañía?**

Más que un único momento, ha habido varios hitos relevantes. Sin embargo, uno especialmente determinante fue cuando las áreas de talento humano comenzaron a ocupar un lugar mucho más cercano al negocio. Ese cambio transformó la conversación con nuestros clientes: dejó de centrarse únicamente en procesos para enfocarse en

decisiones estratégicas que impactan directamente los resultados. En ese contexto, Human Capital evolucionó para acompañar a las organizaciones como un socio estratégico, ayudándolas a leer el negocio desde el talento y a tomar decisiones con una mirada integral y de largo plazo.

▾ **El crecimiento suele medirse en cifras, pero también en impacto. ¿Cómo definiría el crecimiento de Human Capital más allá de los números?**

El crecimiento de Human Capital se expresa, ante todo, en la relevancia que ha ganado en las conversaciones estratégicas de las organizaciones.

No se trata únicamente de cuántos proyectos se realizan, sino de en qué momento se convoca a la Firma.

Cuando las organizaciones nos integran en decisiones que impactan el negocio, estructura, liderazgo, sucesión o transformación, ese es un indicador claro de crecimiento. A ello se suma la capacidad de incidir en la forma en que las organizaciones piensan el talento, no como un tema aislado, sino como un factor determinante para la sostenibilidad y los resultados.

▾ **¿Qué decisiones estratégicas explican que hoy la Firma tenga la relevancia y el posicionamiento que tiene en el mercado?**

Han sido decisiones muy conscientes: mantener una mirada ética y responsable sobre el talento, invertir de manera sostenida en conocimiento y pensamiento estratégico y conformar equipos con experiencia, criterio y capacidad de cuestionamiento.

El posicionamiento se construye desde la coherencia y el rigor, no desde soluciones rápidas.

## ▾ Desde su experiencia, ¿cómo ha evolucionado la conversación sobre talento, liderazgo y cultura en las organizaciones?

La conversación ha evolucionado de forma significativa. En el pasado era más instrumental; hoy es claramente estratégica. Las organizaciones comprenden que el liderazgo impacta directamente en los resultados, que la cultura no es un discurso sino una realidad operativa y que las decisiones sobre talento tienen efectos de largo plazo.

## ▾ ¿Dónde considera que Human Capital ha logrado generar mayor impacto en las empresas que acompaña?

Human Capital ha logrado generar mayor impacto en la construcción de organizaciones sostenibles a partir de decisiones consistentes sobre el talento. Esto se refleja en el acompañamiento de decisiones complejas y trascendentes, integrando siempre una mirada estratégica de compensación. Entendemos que no es posible hablar de sostenibilidad sin coherencia entre liderazgo, estructura y esquemas de compensación, y es precisamente en esa articulación donde la firma ha consolidado su mayor aporte: ayudar a las organizaciones a tomar decisiones que sean viables, justas y alineadas con su estrategia de largo plazo.

## ▾ Human Capital no solo acompaña, también observa y anticipa. ¿Qué tendencias considera que marcarán el futuro del trabajo en los próximos años?

En los próximos años se consolidarán organizaciones más flexibles, con liderazgos menos jerárquicos y una presión creciente por lograr resultados sostenibles en contextos de alta incertidumbre. En ese escenario, el talento seguirá siendo escaso y el costo laboral continuará incrementándose, lo que obligará a las organizaciones a tomar decisiones cada vez más sofisticadas en materia de remuneración.

Se observará un fortalecimiento del enfoque de Compensación Total, no solo como un ejercicio de competitividad externa, sino como una herramienta para reorientar la propuesta de valor al empleado. Mantener el equilibrio entre sostenibilidad financiera, atracción de talento y coherencia interna será uno de los principales desafíos.

El verdadero diferencial estará en la capacidad de integrar liderazgo, desempeño y compensación en un modelo consistente, que permita tomar decisiones informadas y alineadas con la estrategia del negocio.

## ▾ ¿Qué aprendizajes dejan 25 años de observar el comportamiento de líderes y organizaciones?

Que no existen recetas universales. Que el éxito sostenido depende más de la coherencia que del talento individual. Y que las organizaciones que se atreven a mirarse con honestidad son las que logran evolucionar de manera consistente.



José Manuel Acosta

Presidente Human Capital

## ▾ ¿Qué retos visualiza para las organizaciones en los próximos años?

Además de gestionar la incertidumbre y desarrollar liderazgos capaces de adaptarse, las organizaciones enfrentarán el reto de construir coherencia entre sus decisiones. Coherencia entre la estrategia, la estructura, los modelos de liderazgo y las prácticas de compensación. En un entorno de presión creciente sobre el costo laboral y expectativas cada vez más altas por parte de los colaboradores, el desafío no estará en hacer más, sino en decidir mejor: qué roles priorizar, qué capacidades desarrollar y cómo reconocer el aporte de manera sostenible. Aquellas organizaciones que logren alinear estos elementos desde una visión de largo plazo estarán mejor preparadas para sostener su desempeño y su legitimidad en el tiempo.

## ▾ ¿Qué papel desea jugar Human Capital en ese futuro?

Ser un socio de confianza, que acompañe a las organizaciones a pensar, cuestionar y decidir mejor. No ofrecer respuestas prefabricadas, sino contribuir a la construcción de decisiones sólidas y responsables. 🧩

# Salarios en Colombia 2026: pagar mejor, no necesariamente pagar más

Por: Equipo de Salarios Human Capital

## Un entorno que redefine la compensación

**E**l mercado laboral colombiano llega a 2026 en un punto de inflexión. Tras varios años de alta inflación, ajustes salariales por encima del promedio histórico y presión creciente sobre los costos laborales, las organizaciones enfrentan un nuevo reto: **cómo sostener el poder adquisitivo del talento sin comprometer la viabilidad del negocio.**

El Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2026, desarrollado con información de más de 1.100 empresas, 1.200 cargos y 20 sectores económicos, confirma una realidad clara: la compensación dejó de ser un ejercicio reactivo y se consolidó como una decisión estratégica, estrechamente ligada a la productividad, la competitividad y la sostenibilidad empresarial.

La visión económica, con una inflación del 5,1 % y un crecimiento moderado del PIB, no elimina las tensiones acumuladas. Por el contrario, obliga a las empresas a afinar su lectura del mercado y a diseñar estructuras salariales más técnicas, diferenciadas y coherentes con su propuesta de valor al talento.

## El pulso salarial: entre inflación, salario mínimo y decisiones empresariales

Uno de los principales hallazgos del Estudio es que el debate salarial ya no gira únicamente en torno al porcentaje de incremento. En 2026, las decisiones estarán influenciadas por la interacción de tres fuerzas simultáneas: inflación, salario mínimo y capacidad real de las organizaciones para absorber mayores costos laborales.

El 2026 no abrió una discusión sobre incrementos salariales, la resolvió. Aunque una parte de las organizaciones mantuvo ajustes en salario fijo, la mayoría ya desplazó el foco hacia esquemas que dan movilidad al ingreso, combinando incrementos moderados con

compensación variable, beneficios flexibles y mecanismos de optimización fiscal.

Este giro no es una tendencia, es una respuesta directa a un entorno marcado por el incremento sostenido del costo laboral y por mayores cargas impositivas que reducen el ingreso disponible del colaborador.

## Compensación Total: la nueva ecuación de valor

La presión económica y fiscal ha hecho inviable sostener políticas retributivas centradas exclusivamente en el salario fijo. El estudio evidencia una transformación acelerada de la Compensación Total, entendida como la integración estratégica de salario base, variable, beneficios y componentes emocionales.

Hoy, el 79 % de las organizaciones prioriza una mezcla retributiva que equilibre fijo, variable y beneficios. Esta evolución responde a varias realidades simultáneas:



Incremento sostenido del costo laboral.



Aumento de las cargas impositivas que reducen el ingreso disponible del colaborador.



Mayor competencia por talento crítico, especialmente en roles técnicos, digitales y de liderazgo.



Expectativas crecientes de flexibilidad, desarrollo y experiencia por parte de los empleados.

En este contexto, la compensación deja de ser un costo para convertirse en una inversión estratégica, capaz de impactar directamente la atracción, la retención y el compromiso del talento.

### ↘ Incrementos salariales: decisiones sectoriales, no porcentajes estándar

El 2026 no fue un año de discusión sobre incrementos salariales, sino de redefinición de la lógica retributiva.

En la práctica, aunque algunas organizaciones mantuvieron ajustes sobre el salario fijo, la mayoría ya reconfiguró la forma de movilizar el ingreso, combinando incrementos moderados con compensación variable, beneficios flexibles y mecanismos de optimización fiscal.

Este cambio no responde a una tendencia aspiracional, sino a una presión estructural: el aumento sostenido del costo laboral y las mayores cargas impositivas están limitando el impacto real del salario en el ingreso del colaborador.

Como resultado, los incrementos generalizados dejan de ser una solución efectiva y dan paso a modelos que reconocen impacto, desempeño y valor agregado del rol.

### ↘ Poder adquisitivo: una presión que no desaparece

A pesar de los incrementos acumulados del salario mínimo y de los ajustes promedio en los últimos años, el estudio confirma una pérdida sostenida del poder adquisitivo. Trabajar más no siempre se traduce en vivir mejor, y esta percepción impacta directamente la relación del talento con su empleador.

Para las organizaciones, el dilema es claro: cómo responder a esta presión sin deteriorar la rentabilidad ni aumentar la informalidad. La respuesta del mercado ha sido avanzar hacia esquemas más inteligentes de compensación, donde el ingreso disponible se optimiza sin incrementar proporcionalmente el costo laboral.

### ↘ Salario integral y desintegración: un modelo en revisión

El salario integral emerge como uno de los temas más sensibles en la dinámica salarial 2026. Los incrementos del salario mínimo han ampliado brechas internas y tensionado la coherencia de muchas estructuras salariales.

Como respuesta, la desintegración se posicionó como una estrategia de equilibrio: permite recuperar armonía en las escalas salariales, fortalecer la masa pensional y ofrecer mayor transparencia sobre la composición del ingreso.

Lejos de representar un retroceso, se perfila como un ajuste estructural necesario para alinear equidad, sostenibilidad y claridad.

## **“No es mejor quien paga más, sino quien remunera mejor.”**

### ↘ Optimización fiscal y variable: pagar mejor con estrategia

El estudio muestra que el 32% de las empresas ya implementa esquemas de optimización del ingreso, y que el 37% cuenta con modelos de remuneración variable, muchos de ellos acompañados de mecanismos de eficiencia tributaria.

El bono anual se consolida como una herramienta clave para conectar desempeño y recompensa, y deja de ser exclusivo de la alta dirección. En 2026, permea todos los niveles organizacionales, con métricas más sofisticadas y una mayor conexión con resultados colectivos, propósito y sostenibilidad.

La tendencia es clara: pagar mejor no siempre implica pagar más, sino diseñar esquemas que maximicen el valor percibido por el colaborador y la eficiencia para la organización.

### ↘ Mirando hacia adelante: decisiones sin margen de error

Planear la estrategia salarial de 2026 exige claridad, datos y visión de largo plazo. En un entorno de inflación moderada, crecimiento controlado y altas expectativas del talento, la improvisación tiene un costo alto.

Las empresas que logren interpretar el mercado, segmentar sus decisiones y articular su política salarial a una estrategia integral de Compensación Total serán las que consoliden su competitividad. En un mercado donde el talento compara, elige y exige coherencia, **no es mejor quien paga más, sino quien remunera mejor.** 📌

# La remuneración cambió: *Por qué los modelos de flexibilización y optimización fiscal están más vigentes que nunca en 2026*

Por: Equipo de Remuneración Flexible Integral Human Capital

**S**i algo dejó claro el 2026 es que la conversación sobre compensación cambió para siempre. Durante años, las organizaciones estructuraron sus modelos de pago alrededor del salario fijo, los incrementos anuales y algunos esquemas variables. Sin embargo, el nuevo contexto fiscal, marcado por la Ley 2277 de 2022, no solo tensionó estos modelos, sino que aceleró una transformación que ya venía en curso: el paso hacia esquemas de compensación total más inteligentes, flexibles y personalizados.

Hoy, estos modelos no solo están vigentes. Están consolidándose como el nuevo estándar.

## ▾ Ya no es una tendencia: es una expectativa del talento

El cambio más profundo no viene únicamente de la regulación, sino del comportamiento del talento. El colaborador de hoy entiende su compensación de forma mucho más sofisticada. Analiza su carga tributaria, compara ofertas en términos de ingreso neto y, sobre todo, cuestiona el valor real que recibe.

La pregunta dejó de ser: "¿Cuánto gano?" Y pasó a ser: "¿Cuánto de eso realmente es mío?".

En este contexto, los modelos de flexibilización dejan de ser un beneficio diferenciador para convertirse en un elemento esperado dentro de la propuesta de valor al empleado.

No es casualidad que, de acuerdo con el Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano – GEMLC 2026, el 35% de las organizaciones ya esté implementando alternativas de optimización del ingreso.


Y más importante aún: la conversación en el mercado no es si hacerlo, sino cómo hacerlo bien.


## ▾ La nueva lógica: del salario bruto al ingreso inteligente


El cambio conceptual es contundente: la compensación ya no se diseña para pagar más, sino para pagar mejor.

Los modelos de flexibilización permiten integrar el salario tradicional con componentes no salariales que optimizan la carga fiscal del colaborador, mejorando su ingreso neto sin incrementar el costo laboral de la empresa.

Esto redefine completamente el valor de la compensación en tres dimensiones:

 **Ingreso neto real:** el colaborador percibe un mayor beneficio con el mismo costo empresarial.


 **Experiencia del empleado:** la compensación se vuelve más relevante y tangible.


 **Eficiencia organizacional:** se optimiza el uso de los recursos en contextos de presión presupuestal.


Por eso, más que una alternativa, estos modelos se están posicionando como el nuevo lenguaje de la compensación.


### **Lo que está empujando a las organizaciones (y al talento)**

El avance de estos esquemas no responde a una moda, sino a una convergencia de presiones estructurales:

 **El talento los está pidiendo**  
Hoy los colaboradores no solo valoran estos modelos: los buscan activamente. En procesos de atracción, cada vez es más frecuente que pregunten por esquemas de compensación flexible o beneficios con impacto fiscal.

 **El ingreso ya no alcanza igual**  
El efecto de la reforma hizo visible algo que antes pasaba desapercibido: el salario bruto puede crecer, pero el ingreso disponible no necesariamente lo hace en la misma proporción.

 **La competencia cambió**  
Las organizaciones que han avanzado en estos modelos están generando una ventaja clara: ofrecen más valor sin necesariamente tener que asumir mayores costos.




 **La eficiencia es prioridad**  
En un entorno de cautela presupuestal, la posibilidad de optimizar el ingreso sin incrementar el costo laboral se convierte en una decisión estratégica.


### **De estructuras rígidas a portafolios flexibles**

Otro de los cambios más relevantes es la forma en que se diseña la compensación.


Se está pasando de modelos homogéneos a portafolios flexibles, que responden a los momentos de vida y necesidades reales de las personas.

Esto se traduce en la incorporación de alternativas como:

-  Beneficios de alimentación
-  Apoyos educativos
-  Esquemas de ahorro e inversión

 Cobertura en salud

 Soluciones de movilidad

 Instrumentos financieros





Este enfoque no solo optimiza el ingreso, sino que hace que la compensación sea más cercana, más útil y más valorada.

Y aquí está uno de los puntos clave del 2026: la remuneración flexible dejó de ser un diferencial... para convertirse en un mínimo esperado.

### **Un modelo que llegó para quedarse**

Pensar que estos modelos responden únicamente a un contexto tributario específico es subestimar el cambio que estamos viendo. Lo que realmente se está consolidando es un nuevo paradigma: la compensación como un sistema estratégico, adaptable y centrado en la persona.

Eso sí, su implementación exige rigor. No basta con "flexibilizar"; es necesario hacerlo bien:


-  Con cumplimiento normativo sólido
-  Con coherencia entre lo laboral, fiscal y contable
-  Con participación voluntaria del colaborador
-  Y protegiendo sus condiciones presentes y futuras

Cuando estos elementos se integran correctamente, el modelo no solo es viable: se convierte en una de las herramientas más potentes de gestión del talento.

### **La decisión que marca la diferencia**

En 2026, no evolucionar el modelo de compensación no es una postura neutral. Es una decisión que impacta directamente la competitividad de la organización.

Las compañías que están liderando este cambio entendieron algo clave: la compensación dejó de ser un tema administrativo para convertirse en una palanca estratégica de atracción, fidelización y desempeño.

Porque en el mercado actual, no gana quien paga más... **gana quien logra que su gente reciba más valor real.** 

# Compensación en movimiento: el auge del ingreso variable

El cambio en la lógica del ingreso en un entorno más dinámico.

Por: Equipo de Remuneración Variable Human Capital

Durante años, la conversación sobre compensación estuvo dominada por el salario fijo. Sin embargo, los hallazgos del Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2026 confirman que ese paradigma ha cambiado de manera estructural. En un contexto de presión sobre los costos, moderación de los incrementos salariales y necesidad de mayor agilidad organizacional, la remuneración variable se consolida como uno de los instrumentos más relevantes de la estrategia de compensación.

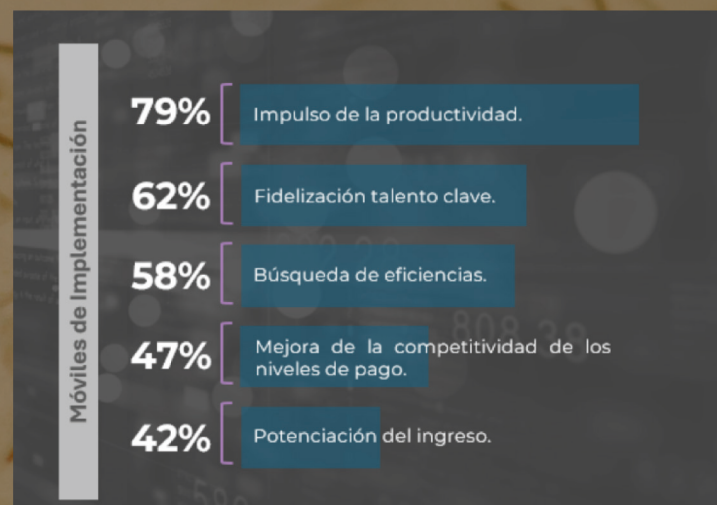
**Y**a no se trata únicamente de cuánto se paga, sino de cómo se moviliza el desempeño, se protege la sostenibilidad financiera y se genera valor compartido entre la organización y sus colaboradores. En este nuevo escenario, el componente variable deja de ser accesorio y asume un rol protagónico como herramienta de gestión. Los datos del Estudio son contundentes: el 48% de las organizaciones planea impulsar los incrementos salariales a través de mecanismos alternos al salario fijo, privilegiando esquemas de remuneración variable, beneficios y modelos mixtos. Esta tendencia no solo refleja un ajuste táctico frente a restricciones económicas, sino una redefinición profunda del concepto de aumento salarial, que deja de concentrarse exclusivamente en el fijo para apoyarse en componentes vinculados al desempeño, la productividad y la generación de valor.

## La Compensación Total como nueva ecuación de valor

Uno de los hallazgos más relevantes del GEMLC 2026 es la reconfiguración de la estructura de la Compensación Total. Hoy, el salario fijo representa el 31%, los beneficios el 33% y el componente variable alcanza ya un 36% del total. Esta distribución confirma que la compensación se entiende cada vez más como una ecuación integral, donde el variable ocupa un lugar central para alinear resultados, desempeño y sostenibilidad del costo laboral.

En este contexto, la remuneración variable deja de concebirse como un incentivo puntual y se consolida como una herramienta estratégica, capaz de orientar comportamientos, enfocar prioridades y reforzar la conexión entre esfuerzo, resultados y recompensa. Su **valor no reside únicamente en el pago, sino en su capacidad para movilizar la estrategia a través de las personas.**

## ¿Qué está impulsando el fortalecimiento del variable en 2026?



Fuente: Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2026

El Estudio evidencia que el crecimiento de la remuneración variable responde a una lógica clara y estructurada. El principal motor es la productividad, mencionada por el 79% de las organizaciones. Detrás de este dato se encuentra la necesidad de conectar la ejecución diaria con indicadores críticos de negocio, evitando la dispersión de esfuerzos y asegurando foco en aquello que realmente genera valor.

En segundo lugar, aparece la fidelización del talento clave (62%). En mercados laborales cada vez más competitivos y heterogéneos, la fidelización ya no depende exclusivamente del salario fijo. La remuneración variable permite reconocer contribuciones diferenciales, diseñar trayectorias retributivas más flexibles y premiar resultados de alto impacto sin generar rigideces estructurales en los costos.

A esto se suma la búsqueda de eficiencias (58%). Desde una perspectiva financiera, el variable permite que una parte del costo laboral esté directamente asociada al logro de resultados, protegiendo la rentabilidad y facilitando la gestión de los ciclos del negocio. No es casual que muchas organizaciones estén migrando hacia modelos donde el riesgo y la recompensa se comparten de forma más explícita.

Finalmente, emerge la potenciación del ingreso como un factor cada vez más relevante para los colaboradores (42%). Para un número creciente de empleados, el componente variable se convierte en la principal vía para incrementar su compensación total, sin depender exclusivamente de los ajustes salariales anuales, usualmente limitados por variables macroeconómicas y políticas internas.

### Variable para competir sin tensionar el salario fijo

Uno de los aportes más interesantes del GEMLC 2026 es la evidencia de cómo la remuneración variable permite elevar el posicionamiento de pago total sin modificar estructuralmente las bandas salariales. Mientras el salario fijo suele ubicarse entre QI y QIII del mercado, el uso estratégico del variable y los beneficios posibilita posicionar la Compensación Total incluso en QIII y P90.

Este hallazgo resulta especialmente relevante en sectores dinámicos, donde los incrementos generalizados al salario fijo no son sostenibles. En estos contextos, el componente variable actúa como un instrumento de ajuste competitivo, que amplifica el valor percibido de la compensación y refuerza la atracción y fidelización del talento, manteniendo coherencia y equidad interna.

## “El ingreso deja de ser fijo; la compensación se vuelve una ecuación de valor.”

### Cómo se están diseñando hoy los esquemas de remuneración variable

La evolución del variable no solo se refleja en sus motivaciones, sino también en su diseño y despliegue. El 76% de las organizaciones cuenta hoy con modelos de pago ligados a la generación real de valor, marcando una transición desde esquemas basados en cumplimiento de tareas hacia modelos sustentados en contribución medible e impacto económico. Este cambio fortalece la objetividad, la transparencia y la credibilidad del incentivo. Adicionalmente, el 32% ha incorporado mecanismos de optimización tributaria en el pago del bono, buscando mayor eficiencia fiscal y reduciendo distorsiones sobre la base salarial. Este componente se vuelve crítico para mantener competitividad sin incrementar el costo fijo del empleo. Otro cambio estructural es la expansión del variable a nuevos segmentos. Los esquemas dejan de estar concentrados en pocos colectivos y avanzan hacia modelos más transversales, que alinean el desempeño de toda la organización con los resultados del negocio. Este enfoque contribuye a construir lenguajes comunes de desempeño, fortalecer la transparencia y consolidar culturas de corresponsabilidad y meritocracia.

### El variable como herramienta de gobierno corporativo

En conjunto, los hallazgos del GEMLC 2026 confirman que la remuneración variable ha dejado de ser un incentivo táctico para convertirse en una herramienta de gobierno y sostenibilidad organizacional. Orienta comportamientos, protege la estructura salarial, mejora la competitividad y permite una asignación más inteligente de los recursos retributivos.

De cara a 2026, las organizaciones que logren diseñar esquemas de remuneración variable claros, analíticos y alineados con su estrategia estarán mejor preparadas para atraer, retener y comprometer talento, al tiempo que fortalecen su desempeño y su capacidad de adaptación en entornos cada vez más complejos. 🧭

# Más allá del salario: cuando el valor se construye en la suma de lo monetario y lo emocional

Por: Equipo de Beneficios Human Capital

**D**urante años, la conversación sobre compensación en las organizaciones se centró en una lógica relativamente simple: pagar bien era suficiente para atraer, retener y motivar el talento. Sin embargo, esa premisa hoy resulta insuficiente para explicar lo que realmente moviliza a las personas dentro de una organización.

En el contexto actual, marcado por la incertidumbre económica, la presión por resultados y una transformación profunda en las expectativas del talento, la compensación dejó de ser una ecuación exclusivamente monetaria para convertirse en una experiencia integral de valor. Una experiencia donde lo económico y lo emocional no compiten, sino que se complementan.

La pregunta ya no es cuánto pagamos, sino cómo construimos valor para las personas.

## La evolución de los beneficios: de complemento a estrategia

Los beneficios extralegales han dejado de ser un accesorio dentro del paquete de compensación para convertirse en un pilar estructural. De acuerdo con el Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2026, hoy representan cerca del 33% de la compensación total en las organizaciones, lo que evidencia un cambio claro en la forma en que se construyen las propuestas de valor.

Este cambio no es menor. Implica reconocer que la competitividad ya no se define únicamente en el salario fijo, sino en la capacidad de las organizaciones para diseñar esquemas que impacten la calidad de vida de las personas y sus entornos.

***“El salario emocional dejó de ser un extra: hoy es parte de la ecuación de valor.”***

Las organizaciones están migrando de modelos rígidos a esquemas más flexibles, personalizados y alineados con los distintos momentos de vida del talento. La lógica es clara: no todos necesitan lo mismo, ni valoran lo mismo, ni en el mismo momento. En este nuevo escenario, los beneficios cumplen una doble función. Por un lado, optimizan el costo laboral y permiten una mayor eficiencia financiera. Por otro, fortalecen la conexión con el colaborador, impactando variables críticas como el compromiso, el clima organizacional y la permanencia.

## El giro clave: el salario emocional entra en la ecuación

Paralelamente, el llamado salario emocional ha dejado de ser una práctica aspiracional para consolidarse como un componente estructural de la Compensación Total. Hoy, el 67% de las organizaciones cuenta con iniciativas en este

frente, lo que confirma que ya no se trata de una tendencia, sino de una realidad.

Este concepto recoge dimensiones que durante mucho tiempo fueron subestimadas: desarrollo, flexibilidad, bienestar, cultura, propósito y calidad de vida. Elementos que hoy tienen un peso decisivo en la forma en que las personas evalúan su relación con el trabajo.

De hecho, en contextos donde los incrementos salariales son más contenidos, estos factores se convierten en determinantes de permanencia, compromiso y productividad. No porque sustituyan el salario, sino porque completan la experiencia de valor.

El verdadero cambio está en entender que el salario emocional no es una lista de beneficios “blandos”, sino un sistema que incide directamente en resultados de negocio: menor rotación, mayor productividad, mejor clima y mayor capacidad de atraer talento.

### ↘ La integración: donde realmente ocurre la diferencia

El error más común de las organizaciones ha sido gestionar estos dos mundos por separado: por un lado, la compensación monetaria; por otro, las iniciativas de bienestar o experiencia.

Sin embargo, la verdadera ventaja competitiva está en su integración.

Hoy, las organizaciones más avanzadas entienden que la compensación es un sistema que combina:



**Ingresos monetarios** (salario fijo, variable, beneficios económicos).



**Facilitadores de vida** (consumo, seguridad, ahorro e inversión).



**Experiencias significativas** (calidad en el empleo, desarrollo, flexibilidad, servicios a la familia, diversidad e inclusión).

Cuando estos tres elementos se articulan, se construye una propuesta de valor coherente, creíble y sostenible.

No se trata de ofrecer más beneficios, sino de ofrecer los correctos, en el momento adecuado y de manera alineada con la realidad del talento.

### ↘ Del bienestar al valor: un cambio de enfoque necesario

Uno de los cambios más importantes en esta conversación es pasar de hablar de bienestar a hablar de valor.

El bienestar, entendido como una serie de iniciativas aisladas, pierde impacto si no está conectado con la forma en que las personas viven su trabajo. En cambio, cuando se integra dentro de la Compensación Total, se convierte en una palanca estratégica.

Los datos son contundentes: las organizaciones están invirtiendo en estos modelos no solo para mejorar la calidad de vida (89%), sino también para atraer y fidelizar talento clave (78%) y elevar el nivel de competitividad del modelo de pago (53%) y fidelizar talento clave. Esto confirma que la conversación ya no es emocional o financiera. Es ambas.

**“El verdadero diferencial no está en cuánto pagas, sino en cómo construyes valor.”**

### ↘ El reto: coherencia, no acumulación

El desafío hacia adelante no es seguir sumando beneficios, sino lograr coherencia.

Coherencia entre lo que se paga y lo que se vive. Coherencia entre lo que se promete y lo que se experimenta. Coherencia entre la estrategia del negocio y la experiencia del colaborador.

Las organizaciones que entiendan esta lógica dejarán de ver la compensación como un costo y comenzarán a gestionarla como una inversión en valor. La compensación ya no es una cifra. Es una experiencia que combina lo económico con lo emocional, lo tangible con lo intangible, lo inmediato con lo proyectado.

Porque al final, el talento no se queda únicamente por lo que gana, sino por el valor que percibe. 🧩

# Experiencia del empleado: la nueva arquitectura del compromiso

Por: Equipo Experiencia del Empleado Human Capital

**L**a experiencia del empleado dejó de ser una conversación aspiracional para convertirse en una decisión estratégica.

Hoy, las organizaciones ya no se diferencian por tener programas de bienestar, beneficios o iniciativas de cultura. La diferencia está en cómo esos elementos se integran en una experiencia coherente, cotidiana y sostenida en el tiempo.

Los hallazgos del **Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2026** evidencian un cambio claro: las organizaciones están dejando atrás la gestión fragmentada de la experiencia para avanzar hacia modelos más conectados, donde liderazgo, cultura, desarrollo, analítica y reconocimiento comienzan a operar como un sistema.

El reto ya no es diseñar más iniciativas. Es lograr que la experiencia realmente se viva.

## ▾ El liderazgo: el momento de verdad de la experiencia

Si hay un punto donde la experiencia del empleado se define todos los días, es en el liderazgo.

De acuerdo con el GEMLC 2026 el 59% de las organizaciones está reconfigurando sus prácticas de liderazgo, buscando mayor cercanía, escucha activa y agilidad en la toma de decisiones.

Este movimiento no es casual. Responde a una realidad evidente: las personas no evalúan a la organización por lo que dice, sino por cómo se sienten lideradas.

Claridad en las expectativas, calidad de las conversaciones, coherencia entre discurso y acción y capacidad de acompañar en contextos de cambio se han convertido en elementos centrales de la experiencia cotidiana.

Sin embargo, el mismo estudio revela un reto crítico: el 67% de las organizaciones reconoce brechas relevantes en habilidades socioemocionales, analíticas y de liderazgo.

Esto plantea una tensión importante: no es suficiente con tener líderes técnicamente sólidos. La experiencia del empleado exige líderes capaces de gestionar la complejidad humana del trabajo.

## ▾ Cultura organizacional: lo que realmente se vive

Se manifiesta en las decisiones que se toman, en los comportamientos que se refuerzan y, sobre todo, en aquellos que se toleran. Desde la experiencia del empleado, la cultura no es lo que la organización comunica, sino lo que las personas viven todos los días.

Los datos muestran que el 52% de las organizaciones está avanzando hacia modelos de evaluación continua con retroalimentación multidireccional. Este cambio va mucho más allá de la gestión del desempeño. Refuerza una cultura basada en la conversación, el aprendizaje y la corresponsabilidad.

Al mismo tiempo, el 41% de las organizaciones está fortaleciendo sus iniciativas de comunicación interna para alinear cultura, relaciones y propósito.

Esto refleja una comprensión más madura del rol de la comunicación: ya no como canal informativo, sino como constructor de sentido.

Las culturas que generan resultados no son las más visibles, sino las más coherentes. **Aquellas donde lo que se dice, se hace.**

### ↘ Evaluación continua: de calificar a acompañar

La evaluación tradicional anual, retrospectiva y centrada en la calificación, perdió capacidad para responder a la velocidad del negocio y a las expectativas del talento.

En su lugar, emerge un modelo continuo, más cercano y orientado al desarrollo.

Las organizaciones que cuentan con programas de desarrollo efectivos reportan incrementos del 21% en productividad y colaboradores hasta tres veces más propensos a aportar ideas innovadoras.

Esto cambia completamente la lógica de la evaluación. Deja de ser un ejercicio de control para convertirse en una herramienta de crecimiento.

Formación técnica, desarrollo de habilidades, plataformas de aprendizaje y programas de liderazgo se integran con estas nuevas dinámicas, generando conversaciones más frecuentes, relevantes y orientadas al futuro.

Cuando el feedback se conecta con oportunidades reales de desarrollo, la experiencia cambia. Y con ella, el compromiso.

### ↘ Analítica de talento: decisiones que también construyen experiencia

La experiencia del empleado no se gestiona solo desde lo relacional. También se construye desde la calidad de las decisiones.

El 34% de las organizaciones está fortaleciendo sus sistemas de analítica y el 28% incrementará el uso de dashboards de talento para anticipar riesgos y mapear capacidades críticas.

Este avance permite algo fundamental: pasar de intuiciones a decisiones informadas.

La analítica no solo mejora la eficiencia. También impacta la experiencia, al permitir intervenciones más justas, oportunas y personalizadas.

Cuando las decisiones son más coherentes, la confianza en la organización aumenta.

### ↘ Reconocimiento: el gran habilitador subestimado

Si hay un elemento con alto impacto y baja sofisticación, es el reconocimiento.

El 53% de las organizaciones ya ha implementado modelos informales de reconocimiento, lo que evidencia un cambio hacia prácticas más cercanas, frecuentes y auténticas.

Mensajes de agradecimiento, visibilización de logros, feedback positivo y reconocimiento entre pares están empezando a ocupar un lugar central en la experiencia diaria.

El valor del reconocimiento no está en su formalidad, sino en su oportunidad.

Cuando el esfuerzo se reconoce en el momento correcto, la experiencia cambia. Se acorta la distancia entre lo que se hace y lo que se valora.

En organizaciones donde el reconocimiento es frecuente, genuino y transversal, el compromiso no se exige: **se activa**.

### ↘ El verdadero desafío: integrar, no acumular

Los hallazgos del estudio son claros: la experiencia del empleado no se construye desde acciones aisladas.

Cuando liderazgo, cultura, evaluación, analítica, comunicación y reconocimiento operan de forma desconectada, la experiencia se fragmenta.

Cuando se articulan, se convierten en una ventaja competitiva.

El reto no es hacer más. Es hacer mejor, con mayor coherencia y conexión.

Esto implica dejar de ver la experiencia del empleado como un frente adicional de gestión y empezar a entenderla como el resultado de cómo funciona la organización.

### ↘ Una decisión que define sostenibilidad

En un entorno cada vez más exigente, la experiencia del empleado deja de ser un concepto aspiracional para convertirse en un factor crítico de sostenibilidad.

Las organizaciones que avanzan no son las que tienen más iniciativas, sino las que logran alinear lo que diseñan con lo que realmente ocurre en el día a día.

Porque, al final, la experiencia del empleado no se construye en los programas.

Se construye en las decisiones.

Y son esas decisiones, cotidianas, visibles y coherentes, las que determinan la capacidad de una organización para atraer, comprometer y retener el talento que necesita para su futuro. 🧩

# Cambio organizacional: entre la estrategia y la realidad

Por: Equipo de Comunicaciones y Gestión del Cambio Human Capital

**E**n los últimos años, las organizaciones han entrado en un estado permanente de transformación. Nuevas estructuras, ajustes culturales, redefiniciones estratégicas, incorporación de tecnología... el cambio dejó de ser un momento puntual para convertirse en una condición constante.

Y, sin embargo, hay algo que no ha evolucionado al mismo ritmo: la forma en que acompañamos a las personas en medio de ese cambio.

Porque, aunque las compañías están diseñando cada vez mejores estrategias, muchas siguen enfrentando el mismo desafío: el cambio no termina de ocurrir como se esperaba. No porque esté mal planteado, sino porque no logra ser comprendido, apropiado y vivido por quienes, en realidad, lo hacen posible todos los días.

Los datos del Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2026 lo evidencian con claridad. Cuando las iniciativas se abordan desde una mirada integrada de gestión del cambio y comunicación, el 88% de los proyectos cumple o supera sus objetivos. Sin embargo, solo el 19% de las organizaciones adopta este enfoque de manera estructurada, y apenas el 13% de los empleados considera que su organización comunica bien los cambios. Más aún, solo el 7% logra apropiarlos de forma inmediata.

**La brecha es evidente.**

**Y no es técnica. Es profundamente humana.**

**El problema no es el cambio. Es la desconexión**

Durante años, las organizaciones han tratado el cambio como un ejercicio técnico. Se define qué se va a transformar, se construye un plan, se ejecuta... y, al final, se comunica.

Pero el cambio no ocurre cuando se diseña. Ocurre cuando se entiende. Y entender no es lo mismo que recibir información.

Aquí es donde muchas transformaciones se quedan a mitad de camino. Porque cuando las personas no comprenden el para qué, llenan ese vacío con interpretaciones. Cuando no tienen claridad, aparece la incertidumbre. Y cuando no se sienten parte, surge la resistencia. No es falta de capacidad. Es falta de sentido.

**Comunicar no es informar. Es movilizar**

En este contexto, la comunicación deja de ser un canal para convertirse en una experiencia. Una experiencia que puede generar claridad o confusión, conexión o distancia, confianza o desgaste.

Los mismos datos del estudio lo confirman: el 74% de los empleados que siente que su voz es escuchada presenta mayores niveles de compromiso e innovación. Es decir, no se trata solo de comunicar mejor, sino de construir espacios donde las personas realmente participen.

Porque comunicar bien no es emitir más mensajes. Es lograr que las personas entiendan su rol dentro del cambio y quieran ser parte de él.

**“Cuando las personas no entienden el para qué, aparece la resistencia.”**

**El cambio no es racional. Es emocional**

Aquí aparece uno de los aprendizajes más relevantes: el cambio no se gestiona únicamente desde la lógica.

Las organizaciones han intentado explicarlo desde argumentos técnicos, cifras o presentaciones estructuradas. Pero las personas no responden al cambio solo desde lo racional. Responden desde sus emociones.

Desde la incertidumbre, el miedo, la pérdida o la expectativa.

Cambiar implica soltar lo conocido, redefinir la forma de trabajar y, en muchos casos, reconstruir la identidad profesional. Por eso, las transformaciones más exitosas no son las que mejor se explican, sino las que mejor se acompañan.

Entender esta dimensión permite pasar de imponer cambios a gestionar transiciones.

Y ahí es donde la comunicación cobra un nuevo significado.

### ▾ De comunicación interna a conexión real

En muchas organizaciones, la comunicación sigue siendo un ejercicio informativo. Se comunican decisiones, lineamientos o resultados, pero no necesariamente se genera conexión.

Aquí es donde el enfoque de endomarketing marca una diferencia.

Mientras la comunicación tradicional se centra en el “qué”, el endomarketing pone el foco en el “cómo” y el “para qué”. Diseña mensajes con intención, segmenta audiencias, cuida el lenguaje y, sobre todo, entiende que las personas no son receptoras pasivas, sino actores del cambio.

Sin embargo, solo el 32% de las organizaciones ha incorporado este enfoque. Esto no es una brecha menor. Es una oportunidad estratégica porque no se trata de que el mensaje llegue y se sienta.

### ▾ El liderazgo: donde el cambio se vuelve creíble

En medio de todo este proceso, hay un factor que define la diferencia entre una transformación que avanza y una que se diluye: **el liderazgo**.

Las cifras son contundentes. El 76% de las iniciativas de cambio son más exitosas cuando la comunicación tiene impacto desde el CEO. Pero más allá de la visibilidad, lo que realmente importa es la coherencia. Las personas no siguen discursos. Siguen comportamientos.

Cuando un líder dice una cosa y hace otra, el cambio pierde credibilidad. Cuando existe coherencia entre lo que se comunica y lo que se vive, el cambio se vuelve tangible. La cultura no cambia en los comunicados. Cambia en las decisiones, en las conversaciones y en los gestos cotidianos.

### ▾ El equilibrio: emoción y estructura

Entender la dimensión emocional del cambio no significa renunciar a la estructura. Todo lo contrario. Las organizaciones que logran cambios sostenibles son aquellas que combinan empatía con método. Que escuchan, pero también ordenan. Que conectan emocionalmente, pero

también gestionan con disciplina.

Modelos de gestión del cambio permiten traducir la intención en acción, recorrer el proceso con claridad y hacer ajustes en el camino. Porque el cambio necesita dirección, pero también necesita ritmo.

Al final, todo converge en un punto clave: la coherencia: coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre la estrategia y la experiencia y entre el liderazgo y la cultura.

Cuando esa coherencia no existe, la confianza se rompe. Y sin confianza, no hay transformación que se sostenga. Pero cuando sí existe, ocurre algo distinto: las personas entienden, se conectan y actúan.

**“Cuando existe coherencia entre lo que se comunica y lo que se vive, el cambio se vuelve tangible.”**

Hoy, más que nunca, las organizaciones necesitan cambiar. Pero sobre todo, necesitan aprender a movilizar a su gente en medio de ese cambio. Porque el cambio no ocurre en los planes. Ocurre en las personas.

Y cuando las personas entienden el sentido, sienten que hacen parte y ven coherencia en lo que sucede... el cambio deja de ser una iniciativa y se convierte en una realidad. 🔄

# Cuando el talento no alcanza: la trampa silenciosa del diseño organizacional

Por: Equipo de Alineación Organizacional Human Capital

**D**urante años hemos repetido una idea que suena bien, vende bien y tranquiliza conciencias: si traemos al mejor talento, los resultados llegarán. Y cuando no llegan, la explicación es casi automática: el líder no era tan bueno, no se adaptó, no tuvo las competencias correctas o “le faltó manejo del equipo”.

Pero ¿y si el problema no fuera el líder?

Cada vez con más frecuencia, las organizaciones enfrentan una paradoja incómoda: cuentan con ejecutivos altamente calificados, bien remunerados, con experiencia internacional y credenciales impecables... y, aun así, los resultados no aparecen, las decisiones se entran, los equipos se desgastan y la energía organizacional se diluye.

**La pregunta clave no es quién lidera, sino desde dónde se lidera.**

## ▾ Estructuras que no acompañan la estrategia

Muchas organizaciones siguen operando con estructuras diseñadas para realidades que ya no existen. Organigramas heredados, cargos “históricos”, líneas de reporte creadas para personas y no para procesos y responsabilidades que se fueron sumando sin nunca restarse. Si nadie puede explicar con claridad para qué existe un cargo, ese cargo ya es un problema.

Otra característica es que estas estructuras rara vez se perciben como un riesgo estratégico. Los dolores asociados suelen ser graduales y se van normalizando, casi sin generar alertas. En muchos casos, las señales de alerta aparecen solo cuando hay cambios evidentes y la organización se ve obligada a reaccionar, por ejemplo, frente a un relevo generacional o a situaciones de mercado abruptas. Y, para entonces, puede ser tarde.

Mientras tanto, es común que se hagan ajustes cosméticos: se cambia un nombre, se crea una nueva vicepresidencia, se mueve una línea de reporte. Pero el fondo y la causa de los problemas permanece intacto. El maquillaje solo tapa la realidad y en el mejor de los casos, aplaza las consecuencias.

Ahí aparece la primera gran trampa: creer que rediseñar un organigrama es rediseñar la organización.

Cuando la arquitectura organizacional no está alineada con la estrategia, el talento directivo empieza a operar en fricción constante. Las decisiones se duplican, los comités se multiplican, la rendición de cuentas se diluye y el liderazgo se vuelve reactivo. No por falta de capacidad, sino por exceso de “ruido estructural”.

## ▾ Fatiga organizacional: cuando nadie sabe exactamente quién decide qué

Uno de los síntomas más subestimados de una mala arquitectura organizacional es la fatiga. No la fatiga física, aunque también aparece, sino la decisional y emocional. Equipos que sienten que trabajan mucho pero avanzan poco. Líderes que pasan más tiempo coordinando que ejecutando. Presidentes que intervienen en lo táctico porque el sistema no responde.

Esta fatiga no surge de la falta de compromiso. Surge de estructuras mal diseñadas para la complejidad actual.

Cuando los roles no están claramente definidos, cuando los procesos cruzan múltiples áreas sin un dueño claro, cuando la autoridad formal no coincide con la autoridad real, el talento se desgasta. Y con el tiempo, incluso los mejores líderes empiezan a parecer “insuficientes”.

El problema no era la persona. Era el sistema.

## ▾ Talento sin sistema: una inversión de alto riesgo

Invertir en talento, especialmente en talento directivo, sin revisar la arquitectura organizacional es como instalar un motor de Fórmula 1 en un chasis diseñado para la ciudad. Puede impresionar al inicio, pero no está hecho para sostenerse en el tiempo y más temprano que tarde, fallará.

Muchas organizaciones buscan líderes transformadores esperando que “arreglen” la estructura desde el rol. Pero esa expectativa es injusta y en muchos casos, irreal. El rediseño organizacional no es un acto individual; es una decisión estratégica colectiva, que requiere método, datos y distancia emocional.

Y aquí aparece otro punto incómodo: las organizaciones rara vez tienen la objetividad interna y las capacidades necesarias para rediseñarse a sí mismas. Los sesgos, las historias pasadas, las relaciones de poder constituidas y los miedos implícitos, entre otros factores, hacen que los cambios profundos se posterguen o se diluyan.

## ▾ La falsa autosuficiencia organizacional

Existe una narrativa muy extendida en la alta dirección, especialmente en empresas familiares cuyos fundadores aún participan activamente en la gestión: “nadie conoce mejor esta empresa que nosotros”. Y es cierto. Pero conocer no es lo mismo que ver con claridad.

Cuando se trata de revisar estructuras, roles críticos y decisiones de talento, la cercanía puede convertirse en el mayor obstáculo. Lo que fue lógico hace cinco o diez años hoy puede ser una fuente silenciosa de ineficiencia, pero cuestionarlo implica tocar intereses, historias y egos. Cambiar, y salir de la zona de confort, puede convertirse en uno de los mayores desafíos humanos dentro de una organización.

“Así lo hemos hecho durante 10 años y ha funcionado” es otra frase recurrente dentro de esta narrativa. Por eso, muchas organizaciones terminan haciendo ajustes superficiales, parciales y acumulativos, sin un norte claro. El resultado no es transformación, sino complejidad creciente y maquillaje de síntomas que, más adelante, regresan con mayor fuerza.

## ▾ El rol del liderazgo hoy: menos héroes, más arquitectos

El liderazgo que exigen las organizaciones actuales no es solo inspirador o empático. Es también estructural. Requiere la capacidad de cuestionar si la forma en que estamos organizados sigue siendo la adecuada para lo que queremos lograr.

Esto implica asumir una verdad incómoda: no todo problema de desempeño es un problema de personas. Muchos son problemas de diseño.

Los presidentes y líderes de talento tienen hoy una responsabilidad compartida: dejar de reaccionar caso a caso y empezar a pensar en términos de sistema. No como un ejercicio teórico, sino como una decisión concreta de competitividad, eficiencia y sostenibilidad. Esto, además, se traduce en mejores indicadores de calidad de vida para las personas y en un clima organizacional más saludable.

***“El rediseño organizacional no es un acto individual; es una decisión estratégica colectiva, que requiere método, datos y distancia emocional.”***

## ▾ Hacerlo bien o hacerlo a medias

Las organizaciones que logran avanzar no son necesariamente las que cambian más rápido, sino las que cambian con método y al ritmo adecuado. Revisan su arquitectura organizacional con criterios claros, alinean roles críticos con la estrategia y después, solo después, toman decisiones de talento coherentes con ese diseño.

Las que no lo hacen siguen atrapadas en el ciclo de siempre: cambiar personas esperando resultados distintos, sin tocar el sistema que los limita.

La diferencia entre ambos caminos no es ideológica. Es práctica. Y cada vez más, es la diferencia entre crecer o estancarse. ✎

# Reimaginar, reinventar y rehumanizar el trabajo en la era de las herramientas exponenciales

***“Las tareas se automatizan; las habilidades humanas son las que mantienen vivo el trabajo.”***

**E**n el marco del XVIII Congreso Internacional de Recursos Humanos de Human Capital y Amrop Colombia, Gary Bolles, referente global en futuro del trabajo y transformación organizacional, invitó a líderes y áreas de Gestión Humana a replantear una pregunta fundamental: **¿cómo diseñar el trabajo del futuro sin perder de vista lo que nos hace humanos?**

Bolles, miembro global de transformación de Singularity University, autor, formador en LinkedIn Learning y asesor de organizaciones y startups en distintos continentes, no se define como futurista. Se describe más bien como un conector de ideas que emergen de conversaciones con personas que hoy están experimentando, en tiempo real, los cambios más profundos en la forma de trabajar, aprender y organizarse. Su mensaje fue claro: la conversación sobre inteligencia artificial y tecnologías emergentes no puede limitarse a eficiencia o automatización. El verdadero desafío está en cómo reimaginamos el trabajo, cómo lo reinventamos y, sobre todo, cómo lo rehumanizamos.

## **↘ Reimaginar: volver a entender qué es el trabajo**

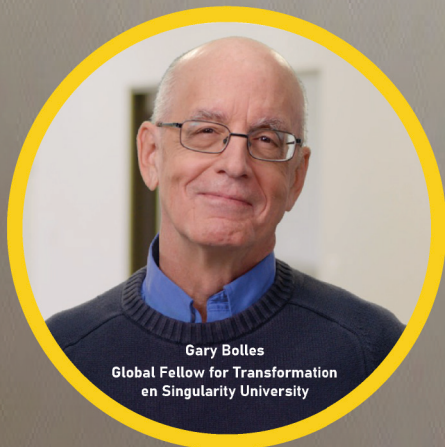
Para Bolles, aunque los cargos y los contextos cambien, el trabajo sigue teniendo una estructura esencial: habilidades humanas aplicadas a tareas para resolver problemas. Lo que hoy se transforma no es esa base, sino la naturaleza de los problemas, las herramientas disponibles y el ritmo con el que todo evoluciona. En este escenario, muchos roles tradicionales comienzan a desplazarse. Un representante de servicio al cliente puede evolucionar hacia un especialista en empatía y experiencia; un programador hacia un analista de negocio apoyado por herramientas generativas; un profesional de marketing hacia un curador de contenidos o diseñador de campañas basadas en datos.

El foco deja de estar en ejecutar tareas específicas y pasa a estar en crear valor frente a problemas dinámicos. Esto lleva a una conclusión clave: las tareas son cada vez más transitorias; las habilidades son cada vez más estratégicas. En lugar de diseñar organizaciones alrededor de cargos fijos. Para Bolles, aunque los cargos y los contextos cambien, el trabajo sigue teniendo una estructura esencial: habilidades humanas aplicadas a tareas para resolver problemas. Lo que hoy se transforma no es esa base, sino la naturaleza de los problemas, las herramientas disponibles y el ritmo con el que todo evoluciona. En este escenario, muchos roles tradicionales comienzan a desplazarse.

Un representante de servicio al cliente puede evolucionar hacia un especialista en empatía y experiencia; un programador hacia un analista de negocio apoyado por herramientas generativas; un profesional de marketing hacia un curador de contenidos o diseñador de campañas basadas en datos. El foco deja de estar en ejecutar tareas específicas y pasa a estar en crear valor frente a problemas dinámicos. Esto lleva a una conclusión clave: las tareas son cada vez más transitorias; las habilidades son cada vez más estratégicas. En lugar de diseñar organizaciones alrededor de cargos fijos Bolles propone hacerlo alrededor de capacidades y problemas a resolver.

Aquí introduce el llamado “cuadrante mágico”: aquello en lo que somos buenos y, al mismo tiempo, disfrutamos hacer. En ese cruce aparecen los superpoderes, que se convierten en la base de una empleabilidad sostenible y de organizaciones más adaptables.

***“El futuro del trabajo no se juega en la tecnología, sino en la capacidad de rehumanizarla.”***



Gary Bolles  
Global Fellow for Transformation  
en Singularity University

## Reinventar: mentalidad, habilidades y herramientas

Reimaginar el trabajo no es suficiente si no se transforma la forma de abordarlo. Para ello, Bolles propone un marco de tres pilares: mentalidad (mindset), habilidades (skillset) y herramientas (toolset).

La **mentalidad** es el punto de partida. Gran parte de nuestras decisiones se toman de manera inconsciente, influenciadas por experiencias previas, identidad y percepciones de riesgo. En contextos de cambio acelerado, una mentalidad fija, orientada a la seguridad, resulta comprensible, pero insuficiente. Por eso, Bolles resalta la importancia de desarrollar una mentalidad de crecimiento, aprendizaje y flexibilidad.

En sus palabras, la mentalidad suele imponerse incluso sobre las habilidades: creer que es posible adaptarse es, muchas veces, el primer paso para lograrlo.

En cuanto al conjunto de habilidades, distingue entre las técnicas específicas de un rol y las habilidades flexibles, transferibles entre contextos. Si tuviera que priorizar solo cuatro para el siglo XXI, elegiría:

- 🧩 **Resolución de problemas**, como fuente de creación de valor.
- 🧩 **Adaptabilidad**, no solo como actitud, sino como capacidad entrenable.
- 🧩 **Creatividad**, para abordar desafíos nuevos de maneras no tradicionales.
- 🧩 **Empatía**, la gran superpotencia humana para comprender a clientes, equipos y comunidades.

El conjunto de herramientas incluye tanto tecnologías como metodologías. La inteligencia artificial generativa se suma a enfoques como pensamiento de diseño, agilidad, prototipado rápido y planeación por escenarios. El punto no es la herramienta en sí, sino su capacidad para **amplificar la creatividad, el aprendizaje y la toma de decisiones humanas**.

## Rehumanizar: sostener lo humano en medio de la automatización

Uno de los llamados más contundentes de Bolles es a no perder de vista lo esencial. Históricamente, la tecnología ha ocupado los espacios de trabajo repetitivo y predecible. El riesgo actual no es la automatización, sino la narrativa que sugiere que las personas dejarán de ser necesarias.

Rehumanizar el trabajo implica ayudar a las personas a moverse hacia problemas más complejos, desarrollar nuevas habilidades y colaborar de maneras distintas. También exige cuidar el lenguaje: no antropomorfizar la tecnología ni presentarla como “colaboradora”, sino reconocerla como lo que es: un conjunto de herramientas bajo control humano. Para lograrlo, Bolles plantea principios concretos: construir confianza real, involucrar a los trabajadores en el diseño de los cambios, evaluar sesgos, probar los procesos desde la experiencia humana y asumir que la transformación no es un evento puntual, sino un proceso continuo.

## Propósito, significado y nuevas motivaciones

Finalmente, Bolles conecta el futuro del trabajo con una dimensión clave: el significado. Para algunas personas, hablar de propósito puede resultar abrumador; para otras, es una necesidad. Por eso propone pensar en una escala que va desde el propósito hasta el simple significado del trabajo en la vida cotidiana. Las nuevas generaciones, señala, están cuestionando las “viejas reglas” del trabajo, hacer algo solo por estabilidad económica para encontrar sentido después y buscan invertir la lógica: contribuir a lo que el mundo necesita, disfrutarlo, volverse buenos en ello y, a partir de ahí, generar sustento. Para las organizaciones, el reto no es resistirse a esta visión, sino integrarla en entornos multigeneracionales.

## El siguiente paso para Gestión Humana

La función de personas ha evolucionado de “personal” a “recursos humanos” y luego a “people”. Para Bolles, hoy existe un nuevo umbral: ser guardianes activos de lo humano en la era de las herramientas exponenciales. Esto implica rediseñar roles desde las habilidades, fomentar aprendizaje continuo, facilitar movilidad interna y asegurar que la tecnología potencie y no erosione el sentido del trabajo. Porque el futuro no se define solo por lo que automatizamos, sino por cómo decidimos cuidar y desarrollar a las personas. 🧩

# El Director de IA: liderazgo, gobernanza y talento para una tecnología que ya es infraestructura

*“La IA se ha convertido en infraestructura; la ventaja competitiva está en quién la lidera y cómo la traduce en valor.”*

**L**a inteligencia artificial dejó de ser una promesa tecnológica para convertirse en una fuerza estructural que está rediseñando cómo operan las organizaciones, cómo se toman decisiones y cómo se crea valor. En este nuevo escenario, surge una pregunta incómoda pero inevitable para juntas directivas y áreas de Recursos Humanos: ¿quién debe liderar realmente la inteligencia artificial dentro de la organización?

Durante el XIII Congreso Internacional de Recursos Humanos, Job Voorhoeve, Partner y Global Practice Leader Digital de Amrop, puso este debate sobre la mesa a partir de evidencia concreta. Su presentación no partió de la teoría, sino de un Estudio de Amrop Global que combina investigación cuantitativa, entrevistas con ejecutivos que ya han implementado IA y la experiencia directa de acompañar a organizaciones en la identificación y evaluación de líderes digitales. La conclusión fue clara: el Director de Inteligencia Artificial (Chief AI Officer) no es una moda ni un “cargo futurista”, sino una respuesta organizacional a una complejidad que los modelos tradicionales de liderazgo tecnológico ya no alcanzan a cubrir por sí solos.

## ↘ Cuando la IA deja de ser proyecto y se vuelve sistema

Durante años, la transformación digital fue un imperativo estratégico. Sin embargo, como señaló Voorhoeve, muchas organizaciones avanzaron en tecnología sin desarrollar al mismo ritmo el liderazgo necesario para gobernarla. Con la IA, el margen de error es menor: su impacto es más rápido, más transversal y más sensible

en términos de riesgo, ética y reputación. A diferencia de otras olas tecnológicas, la IA atraviesa toda la organización: automatiza procesos, redefine roles, acelera decisiones, exige trazabilidad y tensiona marcos regulatorios. En este contexto, delegar su liderazgo exclusivamente en roles tradicionales como CIO, CTO o CDO puede resultar insuficiente. De ahí que empiece a emerger el Director de IA como una figura que conecta tecnología, negocio, cultura y gobernanza, y que asume la responsabilidad de traducir una tecnología compleja en decisiones organizacionales coherentes.

## ↘ El Estudio de Amrop Global: qué distingue a los líderes que sí crean valor

Para sustentar esta conversación, Voorhoeve presentó los hallazgos de un Estudio de Amrop Global basado en un modelo de competencias digitales estructurado en cuatro dimensiones: estrategia, organización, cultura y habilidades.

El estudio incluyó a más de 200 líderes tecnológicos a nivel global y los resultados se analizaron comparando perfiles provenientes de organizaciones de alto crecimiento (más del 10%) frente a aquellas con crecimiento nulo o negativo.

Las diferencias fueron contundentes. Los líderes asociados a organizaciones de alto desempeño mostraron mayores capacidades en:

- 🧩 **Transformación como competencia estratégica**, no como iniciativa aislada.
- 🧩 **Diseño organizacional**, entendiendo cómo estructurar equipos y flujos de trabajo.
- 🧩 **Pensamiento de negocio**, conectando tecnología con impacto económico.

- 🔧 **Seguridad y resiliencia**, críticas en modelos digitales y de plataforma.
- 🔧 **Cultura y capital humano**, con énfasis en mentalidad de crecimiento y toma de decisiones sostenibles para los equipos.

Para RR. HH., el mensaje es clave: el liderazgo en IA no se mide solo por conocimiento técnico, sino por la capacidad de articular estrategia, personas y resultados.



**Job Voorhoeve**  
Partner, Global Practice Leader - Digital  
en AMROP

### 📌 “La IA no es magia, es gestión”: aprendizajes desde la implementación real

Un segundo componente del Estudio de Amrop Global incluyó entrevistas a ejecutivos que ya han implementado IA en sus organizaciones. Más allá del entusiasmo tecnológico, los aprendizajes fueron consistentes:

- 🔧 **El uso exitoso de IA depende de gestión disciplinada**, no de experimentación desordenada.
- 🔧 **La IA requiere estructura**: agentes, modelos y soluciones deben mantenerse, gobernarse y actualizarse.
- 🔧 **La IA empieza a comportarse como infraestructura, similar a la electricidad**: habilita operaciones basadas en datos, análisis predictivo y capacidades generativas en múltiples funciones.
- 🔧 **Las organizaciones más avanzadas están invirtiendo en alfabetización en IA para toda la compañía**, no solo para áreas técnicas.

En otras palabras, la IA no reduce la necesidad de liderazgo: la multiplica.

### 📌 ¿Crear el rol o transformar los existentes? una decisión estratégica

Uno de los debates centrales que plantea Voorhoeve es dónde debe recaer la responsabilidad de la IA. ¿Debe evolucionar el CIO, el CTO o el CDO? ¿O es necesario un rol dedicado? Aquí, estudios citados durante la presentación muestran una brecha relevante: muchos CEOs no consideran que sus líderes tecnológicos actuales estén completamente preparados para liderar la IA.

Esa percepción, sumada a la urgencia del mercado, explica por qué más organizaciones están optando por crear un rol específico. El Director de IA aparece entonces como un orquestador transversal, con foco en impacto de negocio, gobernanza, ética y adopción organizacional.

### 📌 El perfil del Director de IA: mucho más que tecnología

El Estudio de Amrop Global identifica un conjunto de competencias distintivas para este rol:

- 🔧 **Visión estratégica**, para identificar oportunidades reales y alinear inversiones.
- 🔧 **Liderazgo transversal**, capaz de movilizar múltiples áreas y traducir complejidad técnica en decisiones claras.
- 🔧 **Integridad ética y gobernanza**, garantizando trazabilidad, cumplimiento y protección de la propiedad intelectual.
- 🔧 **Adaptabilidad**, frente a un entorno tecnológico que cambia a gran velocidad.
- 🔧 **Orientación a resultados**, con métricas claras de valor y gestión consciente del riesgo.

En términos de experiencia, se destaca la necesidad, todavía escasa, de haber liderado equipos avanzados de IA, integrando científicos de datos, ingenieros de machine learning, arquitectos y líderes de producto.

### 📌 Un rol que reconfigura el ecosistema de talento

La llegada de un Director de IA no ocurre en solitario. Suele detonar la creación de nuevas funciones: líderes de ingeniería de IA, gestión de productos, operaciones de IA, gobernanza y ética, investigación y diseño organizacional integrando científicos de datos, ingenieros de machine learning, arquitectos y líderes de producto.

Para RR. HH. esto implica anticipar nuevas familias de cargos, rutas de desarrollo, esquemas de compensación y estrategias de atracción y reskilling, en un mercado altamente competitivo.

### 📌 Productividad, disrupción y reskilling: el verdadero desafío humano

Voorhoeve fue claro al abordar un tema sensible: la IA aumentará productividad, pero también hará desaparecer ciertos roles, algo que ya ocurre en sectores como legal y consultoría. La respuesta no es la sustitución masiva, sino la reconfiguración del talento.

La recomendación es comprender el flujo de trabajo actual, rediseñarlo con IA y desarrollar a las personas para operar el nuevo modelo, entendiendo que no hay suficiente talento disponible para resolverlo todo con contratación externa. 🧩

# Talento ejecutivo en Latinoamérica: decidir en la incertidumbre

Por: Equipo Amrop Colombia

**D**urante mucho tiempo, el talento ejecutivo se evaluó desde la trayectoria. Las empresas, los cargos, los logros visibles. Era una lectura lineal, predecible y, en muchos casos, suficiente para entender el potencial de un líder.

Hoy, esa lógica ya no alcanza. En Latinoamérica, el talento ejecutivo se ha formado en un contexto que desafía cualquier modelo tradicional de evaluación: economías cambiantes, entornos regulatorios dinámicos, tensiones sociales, mercados volátiles. Un escenario donde la estabilidad no es la norma, sino la excepción.

Y es precisamente ahí donde se ha construido una de sus principales fortalezas.

Como señala Juan Pablo Román, Partner de Amrop Chile, se trata de líderes acostumbrados a operar bajo presión, con un fuerte foco en la ejecución y una alta capacidad de adaptación. Dos elementos que hoy resultan transversales en el talento ejecutivo de la región.

Esa misma lectura la comparte Felipe Fábregas, Partner de Amrop Central America & Caribbean, quien destaca la capacidad de tomar decisiones estratégicas sin información perfecta, manteniendo foco, resiliencia y ejecución en entornos exigentes.

A su vez, Andrés Villa, Managing Partner de Amrop Colombia, pone el acento en una capacidad crítica: avanzar aun cuando las condiciones no son ideales, gestionando organizaciones en escenarios profundamente cambiantes.

Porque si algo caracteriza hoy al talento en Latinoamérica, es su capacidad de operar en la incertidumbre como condición permanente, no como excepción.

## ➤ Más allá del CV: el criterio como diferencial

En este nuevo contexto, el CV dejó de ser el principal indicador de valor. De acuerdo con los ejecutivos de

Amrop, lo que realmente distingue a un ejecutivo no es solo dónde ha estado, sino cómo ha decidido.

En este sentido Juan Pablo Román plantea un punto clave: entender cómo el ejecutivo ha enfrentado momentos complejos: crisis, transformaciones o cambios culturales y, sobre todo, la coherencia entre resultados, personas y reputación.

En este aspecto Felipe Fábregas profundiza en la calidad del criterio. Cómo piensa un líder, cómo prioriza, cómo interpreta el riesgo y cómo toma decisiones cuando no hay respuestas evidentes.

“La capacidad de simplificar la complejidad. Un ejecutivo preparado no es el que domina más información, sino el que logra ordenarla y traducirla en acciones concretas. Porque en entornos complejos, la claridad no es un atributo adicional. Es una ventaja competitiva”, complementa Andrés Villa.



Andrés Villa  
Partner de Amrop Colombia

## ➤ Las capacidades que hoy cruzan fronteras

Si algo ha cambiado en los últimos años es la forma en que se valora el talento latinoamericano en escenarios globales. Capacidades que antes se consideraban contextuales hoy son altamente demandadas: “La capacidad de ajustar modelos, liderar culturas diversas y ejecutar resultados sostenibles en mercados dinámicos”, enfatiza Fábregas.

Román complementa esta mirada destacando la capacidad de gestionar incertidumbre y liderar transformaciones profundas, competencias que han ganado relevancia en contextos recientes.

Villa, por su parte, identifica tres capacidades críticas: la adaptabilidad como forma de pensar, la gestión de la complejidad y la cercanía con el negocio y las personas, que permite tomar decisiones más integrales.

En conjunto, estas capacidades están posicionando al talento latinoamericano como un actor cada vez más relevante en roles regionales y globales.



### ↘ El error que las organizaciones siguen cometiendo

En opinión de los líderes consultados, a pesar de este contexto, muchas organizaciones siguen evaluando el talento con lentes del pasado.

Se continúa privilegiando el cargo, la empresa o la trayectoria visible, sin profundizar en la complejidad real que ha enfrentado el ejecutivo ni en la forma en que ha tomado decisiones en entornos exigentes.

En esa lógica, se termina valorando más el “dónde estuvo” que el “cómo decide”, el “cómo lidera” o el “cómo aprende”.

El riesgo es evidente: confundir experiencia pasada con capacidad futura, en un momento donde lo que realmente importa es la habilidad de evolucionar, adaptarse y responder a escenarios distintos.

El resultado es una brecha cada vez mayor entre el tipo de liderazgo que las organizaciones necesitan y el que efectivamente están eligiendo.

### ↘ Lo que realmente hace excepcional a un ejecutivo hoy

Si hubiera que sintetizarlo en una idea, hay un punto de encuentro entre las distintas miradas.

Para Fábregas, un ejecutivo excepcional es aquel que logra pensar a largo plazo mientras ejecuta con excelencia en el corto.

Para Román, es la combinación entre solidez técnica, criterio bajo presión y capacidad de movilizar equipos.

Para Villa, es quien logra tomar decisiones acertadas en medio de la incertidumbre y movilizar a la organización para ejecutarlas.

Tres aproximaciones distintas, una misma conclusión: el liderazgo hoy se define en la capacidad de decidir y ejecutar en contextos donde no hay certezas.



### ↘ El nuevo rol del executive search

Este cambio en la naturaleza del talento también está transformando el rol de las firmas de executive search.

Andrés Villa lo plantea con claridad: el reto ya no es encontrar talento, sino identificar el talento correcto para el momento específico del negocio, evaluando criterio, lectura de contexto y capacidad de ejecución.

Felipe Fábregas añade un desafío adicional: identificar líderes que no están activamente buscando moverse, pero que tienen la profundidad para transformar organizaciones.

Juan Pablo Román, por su parte, introduce una tensión clave: no solo evaluar quién puede cumplir el rol hoy, sino quién tiene la flexibilidad para evolucionar con el negocio en un entorno que cambia más rápido que las posiciones.

Latinoamérica no es un contexto fácil. Pero es, sin duda, un contexto que forma líderes distintos. Líderes que han aprendido a decidir sin certezas, a ejecutar bajo presión y a adaptarse sin perder el rumbo.

Y en un mundo donde la complejidad es la nueva normalidad, ese tipo de talento deja de ser una excepción regional. Se convierte en una ventaja global. 🧩

# Inspirar para transformar: líderes con visión de futuro en la gestión humana

**E**n un contexto marcado por la aceleración del cambio, la irrupción tecnológica, las nuevas expectativas de las personas y una creciente demanda por organizaciones más humanas y sostenibles, el liderazgo enfrenta uno de sus mayores desafíos: inspirar para transformar. Esta fue la conversación que convocó a un grupo diverso de líderes durante el XIII Congreso Internacional de Recursos Humanos, en un panel que reunió voces provenientes de distintos sectores, pero unidas por una convicción común: la transformación real de las organizaciones solo es posible cuando se lidera desde el propósito, la coherencia y el cuidado de las personas. Bajo el título **Inspirar para transformar: líderes con visión de futuro**, el conversatorio permitió reflexionar sobre el rol del liderazgo hoy, los desafíos recientes, las capacidades que exige el futuro y la responsabilidad que asumen quienes lideran talento en un entorno cada vez más complejo. Estas fueron las miradas de quienes participaron en este espacio

## Martha Hernández, Presidenta UPSistemas



Con más de cuatro décadas de trayectoria, Martha Hernández ofrece una visión donde la tecnología y lo humano no compiten, sino que se potencian. Para ella, la tecnología es una herramienta que debe liberar tiempo y energía para que las personas aporten lo mejor de sí

mismas. Inspirar para transformar, en su experiencia, implica emocionar al equipo con el cambio, convertir la innovación en un desafío apasionante y demostrar que la tecnología puede ser una aliada del desarrollo sostenible del país. Desde UPSistemas, el liderazgo se traduce en estar a la vanguardia, anticipar tendencias y conectar al equipo con proyectos que dejan huella en sectores como energía, salud, educación y telecomunicaciones.

La celebración de los logros, el aprendizaje continuo y la pasión por lo que se hace son parte esencial de esa cultura. Para Martha, el entusiasmo no es un accesorio del liderazgo, sino uno de sus principales motores.

## Carolina Buitrago, Presidenta del Foro de Presidentes y fundadora de Keep and Go



Para Carolina Buitrago, inspirar para transformar es, ante todo, conectar a las personas con el propósito. Desde su experiencia liderando comunidades empresariales y procesos de transformación cultural, plantea que la inspiración actúa como un verdadero

catalizador del cambio. Su mirada pone el foco en la cultura como un sistema vivo que debe ser cuidado de manera permanente. Los resultados, afirma, no son casuales: las organizaciones están diseñadas para entregar exactamente los resultados que obtienen, y el liderazgo juega un papel central en esa arquitectura.

Uno de los grandes desafíos que destaca es lograr que la cultura no dependa de personas específicas, sino que se convierta en un elemento transversal y sostenido en el tiempo. Para ello, insiste en la importancia de construir plataformas estratégicas, medir de forma constante y promover un liderazgo que trascienda el ego para dar paso a visiones compartidas.

Inspirar, en su visión, no es solo movilizar a las personas a hacer lo que les gusta, sino lograr que incluso en los momentos exigentes mantengan el compromiso y la conexión con el propósito colectivo.

### ↳ Harrison Caldas, Head of HR Mercado Andino Natura Colombia



Desde Natura Colombia, Harrison Caldas aporta una mirada profundamente humana del liderazgo. Para él, inspirar para transformar comienza por activar el propósito individual y colectivo, no desde discursos vacíos, sino desde la emoción, el ejemplo y la coherencia. Su reflexión gira alrededor del

bienestar entendido como una ecuación integral: estar bien consigo mismo, con los otros y con la sociedad. En ese equilibrio, sostiene, se construyen organizaciones capaces de generar impacto real y sostenible. Uno de los aprendizajes más relevantes de su trayectoria reciente ha sido comprender que el liderazgo no consiste en tener siempre todas las respuestas. Por el contrario, hoy exige vulnerabilidad, empatía y la capacidad de acompañar a los equipos como una brújula más que como una roca. Cuidar a quienes cuidan, liderar con conciencia y alinear lo que se dice con lo que se hace son, para Harrison, pilares innegociables del liderazgo con visión de futuro.

### ↳ Juan Pablo Álvarez, Gerente Sénior de Desarrollo Corporativo de Redeban



Juan Pablo Álvarez plantea una definición clara: inspirar es lograr que las personas hagan las cosas porque quieren, no porque les toca.

Desde su rol en Redeban, resalta que la transformación comienza cuando el propósito se conecta con la vida real de las personas. En su visión, liderar implica

construir confianza, reputación y coherencia, además de contar con una capacidad real de ejecución. La comunicación, la claridad de rumbo y el uso consciente de la tecnología son competencias críticas para liderar en contextos de alta complejidad. Juan Pablo subraya que la tecnología debe ser vista como un habilitador y no como una amenaza, y que el verdadero desafío está en combinar datos, innovación y humanidad. Cuando esto ocurre, las personas no solo permanecen en las organizaciones, sino que desarrollan un vínculo genuino con ellas.

### ↳ Paola Madriñán, Directora de Recursos Humanos del Colegio Anglo Colombiano

Desde el sector educativo, Paola Madriñán aporta una perspectiva donde el liderazgo adquiere un sentido profundamente transformador. Inspirar, para ella, comienza por cuidar a las personas. Su mayor desafío ha sido acompañar a los equipos en un contexto donde los retos emocionales son tan relevantes como los profesionales.



En el entorno educativo, el bienestar emocional de docentes y colaboradores no es solo una iniciativa de recursos humanos, sino una inversión directa en la calidad del aprendizaje y en el futuro del país. Paola resalta que cuando las personas encuentran propósito en lo que hacen, la motivación trasciende la compensación económica y se convierte en compromiso auténtico. Mantener vivo ese propósito es, en su opinión, una de las principales responsabilidades del liderazgo hoy.

### ↳ Liliana Cabrera, Gerente de Talento Humano de Autogermana



Para Liliana Cabrera, inspirar para transformar es sinónimo de mover emociones y construir confianza. Desde Autogermana, el liderazgo humano ha sido clave para acompañar procesos de transformación tecnológica, cultural y organizacional. Su enfoque destaca la importancia de involucrar a todas las

personas en el cambio, convertirlas en protagonistas y no en simples receptoras de decisiones. La sostenibilidad, afirma, no puede limitarse a lo ambiental: debe incluir a las personas como prioridad, el desarrollo de la sociedad y un gobierno corporativo coherente. La formación de líderes empáticos, cercanos y conscientes ha sido una obsesión positiva en su gestión, convencida de que el cambio solo se sostiene cuando se vive desde la cultura y no solo desde la estrategia.

### ↳ Un liderazgo que inspira más allá del cambio

Las reflexiones compartidas en este panel dejan un mensaje claro: inspirar para transformar no es una consigna, es una responsabilidad diaria. En un entorno de cambio permanente, los líderes están llamados a ir más allá de la gestión de resultados para convertirse en referentes de coherencia, humanidad y propósito.

El liderazgo con visión de futuro no se construye desde el control, sino desde la confianza; no desde la distancia, sino desde la cercanía; y no desde el ego, sino desde el impacto que se genera en las personas y en la sociedad.

El liderazgo con visión de futuro no se construye desde el control, sino desde la confianza; no desde la distancia, sino desde la cercanía; y no desde el ego, sino desde el impacto que se genera en las personas y en la sociedad. ✨



HUMAN CAPITAL

**25 AÑOS**

TRANSFORMANDO ORGANIZACIONES

# Nuestra experiencia, su éxito

Abordamos el Mapa Estratégico de Gestión Humana como elemento esencial para la conectividad con los resultados del negocio.

Generamos soluciones que aportan a la transformación de las organizaciones **a través de su gente.**

## Contáctenos:

[info@humancapital.com.co](mailto:info@humancapital.com.co)

Teléfono: (601) 6461555 - (+57) 3183514680

[www.humancapital-hc.com](http://www.humancapital-hc.com)

# Tecnología, beneficios y experiencia: cuando la ejecución define el valor

**L**as organizaciones han avanzado significativamente en el diseño de sus programas de beneficios. Sin embargo, ese avance estratégico no siempre se traduce en una experiencia real para el colaborador. Hoy, el reto ya no está únicamente en qué beneficios ofrecer, sino en cómo hacerlos accesibles, comprensibles y utilizables en el día a día. En este contexto, la tecnología deja de ser un habilitador operativo y se convierte en factor determinante para cerrar la brecha entre el diseño y la ejecución.

Conversamos con Miguel Alfonso Mejía, CEO de BINK, sobre cómo la tecnología está redefiniendo la forma en que las organizaciones gestionan los beneficios y por qué la experiencia del colaborador se ha convertido en el verdadero punto de inflexión.

## ▼ T&G: Cuando comenzaron a explorar el mercado, ¿qué encontraron en la forma en que las empresas entregaban beneficios?

**Miguel Mejía (MM):** Encontramos algo que nos sorprendió: empresas con programas de beneficios muy completos, pero con tasas de adopción muy bajas.

¿Por qué? Porque la ejecución no estaba a la altura del diseño. El colaborador recibía un bono de alimentación por un lado, un voucher de regalo por otro, un reembolso de movilidad por otro medio.

Cada beneficio con su propia plataforma, su propio proceso, su propia curva de aprendizaje. Y peor aún, muchas soluciones operaban con redes cerradas donde el colaborador solo podía usar su beneficio en un grupo limitado de comercios. Eso generaba una pregunta constante: "¿aquí lo aceptan?". Y esa pregunta sola ya es fricción, ya es barrera. El resultado era predecible: confusión, abandono y la percepción de que "los beneficios no sirven", cuando en realidad el problema nunca fue el beneficio, sino cómo llegaba al colaborador.

## ▼ T&G: En la conversación sobre beneficios, diseño estratégico y ejecución suelen tratarse como si fueran lo mismo. ¿Cuál es el rol de la tecnología en ese ecosistema?

El rol de la tecnología no es solo automatizar, es transformar la experiencia. Y eso empieza por algo muy concreto: que el colaborador deje de percibir los beneficios como un trámite y los empiece a vivir como algo natural. Pero la tecnología también juega un rol clave del otro lado: le da al equipo de HR un dashboard en tiempo real donde puede ver adopción por beneficio, patrones de uso, saldos disponibles y métricas que antes simplemente no existían. Esa visibilidad transforma la toma de decisiones. Ya no diseñas beneficios a ciegas, diseñas con data.

Miguel Alfonso Mejía, CEO

**▾ T&G: ¿Qué prácticas eran consideradas normales pero estaban generando ineficiencia o baja adopción?**

M.M.: Hay cuatro patrones que encontramos una y otra vez. El primero es la dispersión de canales. El colaborador tiene que usar una plataforma para alimentación, otra para su bono de regalo, hacer un trámite aparte para movilidad, otro para educación. El segundo es la fricción en el momento de uso: vouchers físicos, códigos que expiran, reembolsos que tardan semanas. El tercero es la aceptación limitada. Muchas soluciones operan con redes cerradas de comercios. Y el cuarto, que para mí es el más grave, es la invisibilidad. Muchos colaboradores no saben cuánto saldo tienen, qué beneficios están activos o dónde pueden usarlos.

**▾ T&G: Más allá de digitalizar procesos, ¿cómo puede la tecnología mejorar realmente la experiencia del colaborador?**

M.M.: Eliminando todo lo que está entre el colaborador y su beneficio. Cada formulario, cada aprobación, cada comprobante, cada vez que tiene que preguntar "¿aquí lo aceptan?", es fricción que reduce la adopción. Pero hay algo más profundo: la tendencia en compensación está yendo hacia el menú de beneficios flexible, donde cada colaborador configura su paquete según su fase de vida. BINK está diseñado exactamente para eso. La estructura de múltiples bolsillos permite que cada empresa configure su menú con el nivel de detalle que necesite, y que el colaborador lo viva como una experiencia unificada y personalizada.

**▾ ¿Qué cambia en la relación del colaborador con sus beneficios cuando el acceso se simplifica en un solo instrumento?**

M.M.: Cambia todo. Cuando simplificamos el acceso, las tasas de uso se multiplican. ¿Por qué? Porque el colaborador deja de pensar en "gestionar sus beneficios" y simplemente los usa. Su BINK funciona como cualquier medio de pago. Eso hace que el colaborador sienta el beneficio como propio. Y del lado de HR, cada transacción queda registrada y categorizada automáticamente, lo que permite tomar decisiones informadas sobre cómo evolucionar el menú de beneficios.

**▾ T&G: ¿Qué factores hacen que un beneficio sea realmente usado y valorado?**

Hay tres cosas que marcan la diferencia. La primera es la relevancia según la fase de vida del colaborador. La segunda es la libertad de uso. Y la tercera es la visibilidad.

Cuando le das esa claridad al colaborador, la percepción de valor del programa completo se transforma.

**▾ T&G: Desde Human Capital diseñamos la estrategia, pero el reto está en llevarla a la práctica. ¿Cómo visualizas la colaboración entre ese diseño estratégico y una solución como BINK en el día a día de una organización?**

Creo que justo ahí está la magia de esta conversación, y honestamente, de la relación que hemos construido con Human Capital. La Firma HC lleva más de 25 años diseñando estrategias de compensación y beneficios, entendiendo las fases de vida de los colaboradores, construyendo menús flexibles que realmente responden a lo que cada población necesita. Ese expertise es difícil de replicar. El problema histórico es que muchas de esas estrategias brillantes terminaban perdiendo fuerza en la ejecución. Se diseñaba un programa espectacular y después la entrega dependía de vouchers, reembolsos manuales, plataformas con redes cerradas donde el colaborador no podía usar su beneficio donde realmente lo necesitaba. Ahí es donde entra BINK. Nosotros somos ese puente entre el plan y los resultados. Tomamos lo que una firma como Human Capital diseña y lo materializamos en una experiencia concreta: bolsillos configurables por tipo de beneficio, una tarjeta física o digital disponible en Apple Wallet y Google Pay, aceptación en toda la red Visa a nivel global, onboarding autoservicio que se activa en días, y un dashboard que le devuelve a HR la visibilidad para medir si lo diseñado realmente está funcionando. Para mí esta alianza cierra una brecha que la industria ha tenido durante años: de un lado la consultoría estratégica de primer nivel con décadas de experiencia en flexibilización, del otro la tecnología que hace que esa estrategia se viva todos los días en el bolsillo del colaborador.

**▾ T&G: ¿Qué ocurre cuando una estrategia no cuenta con el habilitador tecnológico adecuado?**

M.M.: La estrategia se muere en la ejecución. He visto organizaciones que trabajaron meses construyendo programas sólidos, pero con adopción por debajo del 30%. No porque el beneficio fuera malo, sino porque el canal de entrega no funcionaba. Toda la inversión estratégica se diluye en fricción operativa.

**▾ Mirando hacia adelante, ¿cómo evolucionará la gestión de beneficios?**

Estamos en un punto de inflexión. La tendencia más clara es el menú de beneficios flexible y personalizado por fase de vida. La tecnología es lo que hace posible esa personalización a escala sin que se convierta en una pesadilla operativa. Las empresas que adopten ese modelo primero van a tener una ventaja competitiva enorme en atracción y retención de talento. 🤖

# GEML 2026

**+1000**    **25**    **1200**  
Empresas    Sectores    Cargos

¿Es su organización suficientemente competitiva para pagar, atraer y fidelizar talento clave?

Consulte nuestro Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2026.

**Contáctenos:**

info@humancapital.com.co  
Teléfono: (601) 6461555 - (57) 3046154473

[www.humancapital-hc.com](http://www.humancapital-hc.com)