



HUMAN CAPITAL

TG

Talento & Gestión

Edición FEB - ABR/2025

ENTREVISTA 

Una alianza para transformar
el liderazgo en Colombia

TOP EXECUTIVES 

Resultados con propósito

PORTAFOLIO 

Planeación salarial 2025

Amrop y Human Capital:

Un enlace estratégico

para el futuro del talento

GRAN ESTUDIO DEL MERCADO LABORAL COLOMBIANO 2025

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 2025.

Contáctenos:

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

www.humancapital-hc.com

COLOMBIA

Hub Global de Talento y Oportunidades

En un mundo empresarial en constante transformación, el talento humano se ha consolidado como el motor principal de las organizaciones.

Por: José Manuel Acosta, Presidente Human Capital

Hoy más que nunca, el proceso de identificar, atraer y retener a los líderes correctos se ha convertido en un factor decisivo para garantizar la competitividad y sostenibilidad de las empresas. Es en este contexto que el executive search emerge como una herramienta crítica, especialmente para Colombia, que está posicionándose como un hub de talento no solo a nivel local, sino también global.

El executive search no es simplemente un proceso de selección de ejecutivos; es una oportunidad estratégica para transformar organizaciones y proyectarlas hacia un futuro prometedor. Colombia, con su creciente protagonismo como centro de talento, presenta una ventana única para conectar las capacidades de sus profesionales con las demandas de un mercado global cada vez más exigente. Pero, ¿por qué este tema es tan relevante para el país y sus organizaciones hoy en día?

Colombia se ha convertido en una cuna de profesionales altamente capacitados que están logrando un impacto significativo en sectores económicos clave a nivel global.

La capacidad de proyectar este talento hacia mercados internacionales no solo posiciona al país como un referente, sino que también impulsa la competitividad de sus empresas al conectarlas con oportunidades globales.


De igual manera y gracias a su ubicación geográfica estratégica y la creciente apertura de sus sectores económicos, Colombia tiene la posibilidad de acceder a redes globales de talento.

Esto no solo permite fortalecer las capacidades internas de las organizaciones, sino también generar sinergias regionales y globales que potencien su impacto.

El executive search también es una herramienta clave para desarrollar un mercado de liderazgo más robusto en el país. La identificación y el desarrollo de líderes que entiendan los retos locales pero que también tengan una visión global permite a las empresas responder con agilidad y efectividad a las demandas del mercado.

Sectores estratégicos como tecnología, energías renovables, manufactura, servicios, logística entre otros, están en un proceso de transformación que requiere un liderazgo visionario y especializado que sin duda demanda acompañar este ejercicio de búsqueda de expertos para asegurar un proceso estructurado y en línea con las nuevas tendencias en este ámbito.

Los retos del mundo empresarial moderno no pueden ser abordados con soluciones tradicionales. Las empresas necesitan un enfoque integral y adaptado que contemple tendencias como la digitalización, la sostenibilidad y la inclusión. Es aquí donde el executive search se convierte en un aliado para identificar líderes que puedan navegar esta complejidad con éxito.

La capacidad de Colombia para conectar el talento local con las demandas regionales y globales refuerza su posicionamiento como un puente entre mercados emergentes y desarrollados. Esta conexión genera valor no solo para las empresas, sino también para la economía nacional. 

Estas son las tendencias para la planeación salarial en el 2025

EDITORIAL

PORTADA

4 | Amrop y Human Capital: Una Alianza para Transformar el Liderazgo en Colombia

Entrevista con Annika Farin, Presidenta Global de Amrop sobre la vinculación de Human Capital como socio local

6 | Un Enlace Estratégico para el Futuro del Talento: Amrop y Human Capital

La gestión del talento ejecutivo en Colombia ha dado un giro transformador con la reciente alianza entre Amrop, una de las redes de executive search más reconocidas a nivel mundial, y Human Capital, un referente local en la gestión integral de recursos humanos.

8 | Fichando a los mejores

12 | El poder de las “habilidades invisibles”



TOP EXECUTIVES

10 | Resultados con Propósito: el Poder del Liderazgo Humano en la Era Digital

La habilidad de los líderes para conectar auténticamente con sus equipos, equilibrando la búsqueda de resultados con el bienestar de las personas, se traduce en una productividad sostenida y en la construcción de equipos comprometidos, leales y resilientes. Entrevista con Alberto Mario Rincón, Director General de L'Oréal Groupe para Centroamérica y Región Andina

22 | Cultura y liderazgo: la fusión del éxito

24 | Equidad e Inclusión: Retos y Tendencias para Liderar en un Mercado Global

PORTAFOLIO

14 | Estas son las tendencias para la planeación salarial en el 2025

En un momento en el que las organizaciones están sentando las bases para su planeación salarial del año, Human Capital dio a conocer los principales hallazgos y resultados de su Gran Estudio del Mercado Laboral colombiano 2025 (GEML) con una muestra 1.250 empresas, 25 sectores económicos, 1.200 cargos y 65.000 empleados en distintos segmentos poblacionales.

18 | La transformación de la remuneración variable: Un pilar para la competitividad empresarial en 2025

20 | Recuperando el poder adquisitivo: alternativas salariales y tributarias para el 2025

26 | Organizaciones saludables: construyendo el futuro del trabajo

En el entorno empresarial actual, las organizaciones enfrentan el desafío de equilibrar los resultados financieros con el bienestar integral de sus colaboradores. El concepto de organizaciones saludables ha emergido como un modelo que prioriza la seguridad física, emocional y financiera de las personas, promoviendo ambientes laborales sostenibles y productivos.

28 | Alineación Organizacional: la respuesta al cambio acelerado que exige el mercado



HUMAN CAPITAL

Director General

José Manuel Acosta G.

Presidente Human Capital

Directora Editorial

María Paula Ospina.

Socia de Executive Search y Experiencia del Empleado



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.

Amrop y Human Capital: Una Alianza para Transformar el Liderazgo en Colombia

Entrevista con Annika Farin,
presidenta global de Amrop

Amrop, firma líder global en **Executive Search** y **Leadership Advisory**, ha anunciado su llegada a Colombia a través de una alianza estratégica con **Human Capital**, una firma con **23 años de experiencia en el mercado local**. Esta unión representa un movimiento clave tanto para Amrop como para el ecosistema empresarial colombiano, ya que busca conectar necesidades locales con tendencias globales, fortaleciendo el liderazgo en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo.

En una entrevista exclusiva, Annika Farin, presidenta global de Amrop, compartió su visión sobre esta alianza, las oportunidades que representa para Colombia y los temas clave que están moldeando el liderazgo en América Latina.

T&G: Amrop llega a Colombia en alianza con Human Capital, una firma con 23 años de experiencia. ¿Qué hace de este un movimiento estratégico para Amrop?



Annika Farin
Presidenta Global
de Amrop

Annika Farin (AF): La nueva alianza de Amrop con Human Capital es un paso estratégico y transformador que refuerza nuestra posición como líder global en **Executive Search y Leadership Advisory**. Los 23 años de legado de Human Capital en Colombia, junto con su profundo entendimiento del mercado local, la convierten en un socio invaluable para nuestro grupo.

Esta colaboración se alinea perfectamente con la filosofía de Amrop de "Context Driven Executive Search", que prioriza conocimientos culturales, organizacionales y específicos del mercado. Al sumar a Human Capital a nuestra red global, Amrop puede ofrecer a sus clientes una experiencia inigualable, aprovechando un equipo profundamente conectado con la economía dinámica de Colombia. Las relaciones consolidadas de Human Capital con las principales organizaciones del país y su capacidad comprobada para identificar líderes transformadores son una extensión natural de nuestra red global.

T&G: ¿Qué oportunidades identifica Amrop en el mercado colombiano y cómo espera capitalizarlas con esta integración?

AF: Colombia es una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina, caracterizada por su ubicación estratégica, un ecosistema empresarial vibrante y sectores diversos como energía, tecnología, servicios financieros y agroindustria. A medida que las empresas colombianas amplían su alcance local e internacional, hay una creciente demanda de líderes ágiles y con propósito que puedan enfrentar desafíos globales complejos. Amrop reconoce la oportunidad de satisfacer esta demanda ofreciendo soluciones de liderazgo y búsqueda ejecutiva de clase mundial, adaptadas a las particularidades del mercado colombiano. A través de su asociación con Human Capital, Amrop aprovecha una riqueza de experiencia local mientras brinda acceso a recursos, metodologías y una red global de socios. Esta sinergia permitirá a Amrop ayudar a las empresas colombianas a identificar y desarrollar líderes alineados con sus objetivos estratégicos, y al mismo tiempo ofrecer a las organizaciones multinacionales un socio confiable en la región.

T&G: En un entorno empresarial tan dinámico, ¿cómo busca Amrop conectar las necesidades locales con las tendencias globales de liderazgo?

AF: El enfoque de Amrop se guía por el principio de 'Leaders For What's Next', que asegura que nuestras soluciones de liderazgo estén adaptadas a las necesidades específicas de cada mercado mientras se mantienen alineadas con las tendencias globales.

En el dinámico entorno empresarial de Colombia, identificamos líderes capaces de navegar el cambio, abrazar la innovación y adaptarse a transformaciones globales como la digitalización, la sostenibilidad y la diversidad e inclusión. Al combinar el conocimiento de Human Capital sobre las necesidades de la industria local con la experiencia global de Amrop, conectamos a las organizaciones colombianas con líderes transformadores que pueden operar sin problemas entre fronteras e industrias.

T&G: ¿Qué significa para Amrop incorporar a Colombia en su red global y cómo impacta esto su liderazgo en América Latina?

AF: La incorporación de Colombia en la red global de Amrop fortalece nuestra presencia en América Latina, mejorando nuestra capacidad de servir a los clientes en la región con un enfoque unificado pero adaptado localmente. Colombia es un eje económico crítico en la región, y su inclusión reafirma el compromiso de Amrop con expandir nuestra huella en este mercado de alto crecimiento. Para los clientes, esto significa acceso a una red global de expertos, manteniendo un enfoque personalizado en las necesidades locales. También posiciona a Amrop como un asesor confiable capaz de guiar a las organizaciones regionales y multinacionales a través de transiciones de liderazgo complejas.

Temas clave de liderazgo en el contexto latinoamericano:

Según Annika Farin, estas son las tendencias de liderazgo más relevantes en la región:

| | | | |
|---|--|---|---|
|  |  |  | |
| Agilidad y resiliencia para navegar incertidumbres económicas y tecnológicas. | Sostenibilidad y ESG, fundamentales para integrar objetivos ambientales y sociales. | Transformación digital y adopción de IA para impulsar la eficiencia y la innovación. | |
|  |  |  |  |
| Diversidad, equidad e inclusión como motores de crecimiento y creatividad. | Competencia global y cultural para liderar equipos multiculturales y negocios internacionales. | Liderazgo con propósito, generando impacto social y empresarial sostenible. | Desarrollo y retención de talento, una prioridad en un mercado competitivo. |

Un Enlace Estratégico para el Futuro del Talento: **Amrop y Human Capital**

La gestión del talento ejecutivo en Colombia ha dado un giro transformador con la reciente alianza entre Amrop, una de las redes de executive search más reconocidas a nivel mundial, y Human Capital, un referente local en la gestión integral de recursos humanos.

Entrevista con José Manuel Acosta, presidente de Human Capital y Managing Partner de Amrop Colombia

Este vínculo estratégico busca combinar la experiencia local y la perspectiva global para ofrecer soluciones innovadoras y personalizadas que satisfagan las crecientes demandas del mercado. Conectar el talento colombiano con oportunidades internacionales, fortalecer el mercado local y promover la inclusión y sostenibilidad empresarial son solo algunos de los objetivos que definen esta alianza. En un entorno donde la gestión de recursos humanos está cambiando rápidamente, Amrop y Human Capital proponen un enfoque integral que trasciende la selección tradicional de talento, impactando directamente en el desarrollo organizacional y en la retención de líderes.

↳ Un salto cualitativo en el mercado de talento

Según José Manuel Acosta, presidente de Human Capital y Managing Partner de Amrop Colombia, esta alianza representa un hito significativo para la firma y el mercado colombiano.

“La asociación con Amrop nos permite ofrecer soluciones más robustas y diferenciadas que van más allá de la búsqueda tradicional de talento. Nos enfocamos en una gestión integral de recursos humanos que incluye consultoría en compensación, experiencia del empleado y tercerización de procesos (BPO),” explica Acosta.

La clave, según el Ejecutivo, radica en la capacidad de esta alianza para fusionar las mejores prácticas globales con las necesidades locales. Este enfoque no solo permite identificar y contratar a los mejores perfiles, sino también abordar los desafíos relacionados con la retención y el desarrollo continuo del talento.

↳ El atractivo del talento colombiano en el escenario global

Colombia está emergiendo como un mercado clave para el talento ejecutivo en América Latina. La creatividad, adaptabilidad y compromiso del talento colombiano, combinados con la diversidad cultural y el bilingüis-

mo, son factores que lo convierten en una opción altamente valorada por las empresas multinacionales. Esta alianza busca potenciar esas fortalezas conectando a los profesionales colombianos con oportunidades en mercados globales y posicionando al país como un hub de talento competitivo.

📌 Respondiendo a los retos de un mercado en evolución

La evolución del mercado de recursos humanos exige soluciones innovadoras y centradas en el bienestar del empleado. “Las empresas buscan cada vez más estrategias personalizadas que les permitan no solo atraer talento, sino también retenerlo en un entorno altamente competitivo,” señala Acosta. En este contexto, Human Capital ha desarrollado herramientas avanzadas para medir y mejorar la experiencia del empleado, elevar los niveles de competitividad de la oferta de valor, además de servicios de BPO que permiten a las organizaciones enfocarse en su core business.

📌 Impacto en el desarrollo del talento local

El potencial de esta alianza trasciende la contratación de talento. De acuerdo con José Manuel, al combinar las capacidades de ambas firmas, se busca crear un ecosistema más completo que impulse el crecimiento profesional de los individuos y el éxito sostenible de las empresas. Esto incluye el acceso a programas de desarrollo personalizados, la promoción de la diversidad y la inclusión, así como la apropiación de tecnología de avanzada que permite dinamizar el proceso en todas sus aristas sin perder el componente humano del ejercicio.

📌 Construyendo el liderazgo del futuro

En los próximos años, Colombia estará en el centro de una transformación en liderazgo empresarial. Explica Acosta que la demanda de líderes empáticos, adaptables y capaces de gestionar la complejidad será mayor que nunca. En este contexto señala que Amrop, con su experiencia global en desarrollo de liderazgo, desempeñará un papel fundamental en este proceso, mientras que Human Capital contribuirá con su conocimiento del mercado local para conectar talento y oportunidades de manera efectiva.

“Esta alianza no solo representa un avance para ambas firmas, sino también una contribución significativa al desarrollo del talento ejecutivo en Colombia y la región. Juntas, Amrop y Human Capital están redefiniendo las reglas del juego en la gestión del talento, transformando los desafíos en oportunidades y apostando por un futuro más competitivo e inclusivo para las empresas y sus líderes”, concluyó José Manuel Acosta. 🤝



José Manuel Acosta
Presidente de Human Capital y
Managing Partner de Amrop Colombia

“ Colombia está
emergiendo
como un
mercado clave
para el talento
ejecutivo en
América Latina ”

Fichando a los mejores

Cuando la guerra por el talento está a la orden del día, la asertividad en el fichaje de los mejores, con las habilidades, motivación y actitudes necesarias, radica en la justa calibración entre conocimiento, experiencia y “buen ojo”.

Por: Martha Lucía Acosta, Socia Executive Search Amrop Colombia



No son tiempos de entender el reto como un proceso menor ni estándar. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la búsqueda y selección de talento clave, principalmente para los primeros niveles organizacionales, se ha convertido en uno de los mayores desafíos para las organizaciones. La llamada “guerra por el talento” está más viva que nunca y la presión por atraer y conectar con los mejores se intensifica, especialmente en posiciones críticas donde la toma de decisiones estratégicas puede determinar el éxito o el fracaso de la empresa.

Aunque siempre ha existido esta necesidad de contar con los mejores, hoy estamos expuestos a una realidad de mercado en la que se habla de escasez de talento, en la que cerca de un 65 % de las empresas consultadas en el Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2025 de Human Capital han tenido dificultades para cubrir los puestos disponibles debido a la falta de candidatos calificados. Lo anterior no dista de la realidad mundial en donde informes globales señalan que un 75% de los empleadores han tenido esta misma dificultad.

Es importante mencionar que dicha realidad no es exclusiva de algún sector productivo.



Según GEML2025, realmente hoy es una problemática generalizada, con mayor énfasis en sectores de alto nivel de especialización como salud (61%) tecnología (57%), hidrocarburos (48%) y logística (46%) entre otros.

Este fenómeno claramente se ha vivido durante varios años, pero se ha intensificado con la globalización y el avance tecnológico, que han aumentado la demanda de habilidades específicas, no solo en el ámbito técnico que por supuesto es vital, sino también en el mundo de las habilidades blandas que sabemos que no son blandas en absoluto, porque son fundamentales para el éxito. Temas relacionados con destrezas comunicacionales (87%), capacidad de negociación (72%), empatía (65%), resolución de problemas (52%), resiliencia y adaptabilidad (47%), son algunas características que hoy son prioritarias en el mundo del trabajo y que no brillan en la mayoría de candidatos

disponibles. Todo lo anterior ha llevado a organizaciones a pensar en invertir cada vez más en sus procesos de selección, incluso a través de aliados estratégicos que potencien el ejercicio a través de la experiencia, el conocimiento de mercado y la posibilidad de aplicar modelos integrales de valoración y acompañamiento, que permitan identificar los perfiles necesarios, pero una vez vinculados, acompañar su desarrollo y crecimiento para acortar el aprendizaje y empezar a ser productivo en el corto plazo, siendo este un claro propósito en la inversión.

Esto tiene un claro impacto en la eficacia del sistema de liderazgo de una organización, determinando su rendimiento, sobre todo en entornos empresariales volátiles e inciertos. Resulta entonces determinante la identificación, valoración y desarrollo de sus líderes través de una metodología sólida y personalizable para identificar a aquellos que estén

listos en el hoy y los que cuenten con capacidades futuras.

Así las cosas, el desafío radica en encontrar un equilibrio entre estos aspectos. La competencia por los mejores talentos es feroz, y las organizaciones deben desarrollar procesos de selección que equilibren el conocimiento técnico, la experiencia, la motivación y las habilidades blandas de los candidatos. La tecnología puede ser una gran aliada, pero la clave radica en la combinación de herramientas objetivas con el juicio experto de profesionales capacitados. Solo así las organizaciones podrán asegurar que están fichando a los líderes que necesitan para enfrentar los desafíos del futuro con éxito. 🧩

Resultados con propósito:

El Poder del Liderazgo Humano en la Era Digital

En el entorno empresarial actual, caracterizado por una constante transformación tecnológica y un mercado laboral cada vez más competitivo, el liderazgo humano se ha consolidado como un factor crítico para el éxito organizacional.

Entrevista con Alberto Mario Rincón, Director General

de L'Oréal Groupe para Centroamérica y Región Andina.

La habilidad de los líderes para conectar auténticamente con sus equipos, equilibrando la búsqueda de resultados con el bienestar de las personas, se traduce en una productividad sostenida y en la construcción de equipos comprometidos, leales y resilientes. Un liderazgo verdaderamente humano trasciende los números y las metas; se centra en reconocer a las personas como el activo más valioso de una organización. Al priorizar valores como la empatía, la vulnerabilidad y la comunicación transparente, los líderes crean entornos laborales donde los colaboradores se sienten valorados y motivados a dar lo mejor de sí mismos. Esto no solo impacta positivamente en la productividad, sino que también fortalece la cultura organizacional, fomenta la retención del talento clave y refuerza la competitividad empresarial.

En un contexto donde las nuevas generaciones demandan autenticidad, inclusión y propósito, las empresas que integran un enfoque humano en su liderazgo logran conectar con las expectativas de una fuerza laboral diversa y dinámica. Este tipo de liderazgo no es solo una tendencia, sino una necesidad estratégica que permite a las organizaciones adaptarse a los retos de un mundo en constante cambio. En este artículo, exploramos cómo **Alberto Mario Rincón, Director General de L'Oréal Groupe para Centroamérica y Región Andina**, ejemplifica este liderazgo transformador, construyendo equipos sólidos, impulsando resultados superiores y estableciendo un modelo que combina el éxito empresarial con el desarrollo humano. Su experiencia y visión ofrecen lecciones clave para cualquier líder que aspire a marcar una diferencia en el presente y liderar con éxito hacia el futuro.

Un Liderazgo Participativo y Servicial

Para Rincón, el liderazgo es una mezcla de cercanía y propósito. “Fuerte en el principio, suave con la gente” es su máxima, reflejada en un estilo participativo que delega y empodera, evitando el micromanagement. “Yo estoy al servicio de mis equipos”, afirma, subrayando la importancia del liderazgo servicial. Este enfoque, según él, impacta directamente la cultura organizacional al permear en todos los niveles, creando una interacción genuina entre líderes y colaboradores.

El Equilibrio entre Rendimiento y Bienestar

El éxito de una organización, según Rincón, reside en su gente. Su filosofía de liderazgo se centra en transformar positivamente tanto los procesos como a las personas. Para lograr resultados superiores, los empleados deben sentirse comprometidos con el propósito de la compañía y habilitados para desempeñar sus roles de manera efectiva. Este equilibrio entre engagement y enablement es la clave para fomentar un ambiente que impulsa el rendimiento sin descuidar el bienestar.

La humanización del liderazgo, para Rincón, significa priorizar a las personas detrás de los cargos. “El cómo se obtienen los resultados es tan importante como los resultados mismos”, explica. Este enfoque demanda un balance entre exigir resultados y cuidar de las personas. Al aplicar esta filosofía, se genera un entorno de respeto y confianza que fomenta la colaboración y el compromiso.

Tendencias Emergentes en Liderazgo

El concepto de vulnerabilidad en el liderazgo está ganando terreno, especialmente dentro del marco de la seguridad psicológica.

Para Rincón, mostrar emociones, admitir temores y pedir ayuda son prácticas esenciales que fortalecen la confianza en los equipos.

“La soledad del poder está siendo revaluada”, señala, resaltando la importancia del apoyo colectivo y la autenticidad en la toma de decisiones.

El liderazgo intergeneracional es un desafío que Rincón aborda con una estrategia clara: adaptar la propuesta de valor al empleado (EVP) para satisfacer las expectativas de diversas generaciones.

Desde esquemas híbridos de trabajo hasta espacios colaborativos, Rincón entiende que el propósito común de la compañía debe materializarse de maneras que resuenen con cada grupo demográfico. “Es todo un reto, pero también una gran oportunidad”, afirma.

El Futuro del Liderazgo y la Experiencia del Empleado

De cara al futuro, Rincón predice que la tecnología avanzará aún más, pero las relaciones humanas serán el centro del liderazgo. La próxima generación de líderes deberá combinar habilidades tecnológicas con un enfoque profundamente humano, conectándose auténticamente con sus equipos. Esta capacidad de “acercarse al ser humano” será un

diferenciador crucial en un mundo altamente digitalizado.

Para Rincón, un liderazgo efectivo está intrínsecamente vinculado al éxito financiero y estratégico de la organización. “El liderazgo es un verbo que invita a la acción”, declara. Inspirar a los equipos a soñar en grande, mientras se logran objetivos a corto plazo, es fundamental para garantizar resultados sostenibles. Este equilibrio entre el presente y el futuro define el liderazgo visionario.

Prácticas que Garantizan Sostenibilidad y Crecimiento

La comunicación transparente y constante con los equipos es uno de los pilares del liderazgo de Rincón. Escuchar activamente, ya sea a través de reuniones o canales digitales, permite a los líderes facilitar el trabajo de sus colaboradores. Este enfoque servicial fortalece la credibilidad y fomenta un entorno de colaboración y confianza.

El liderazgo de Alberto Mario Rincón en L'Oréal Groupe es un ejemplo de cómo liderar con propósito, empatía y visión estratégica. Su enfoque no solo impulsa resultados, sino que también transforma la cultura organizacional al poner a las personas en el centro de cada decisión. En un mundo donde la tecnología avanza rápidamente, el liderazgo humanizado se perfila como la clave para construir organizaciones sostenibles, resilientes y conectadas con las necesidades de sus equipos. 🌐



Alberto Mario Rincón,
Director General de L'Oréal Groupe
para Centroamérica y Región Andina

El poder de las "habilidades invisibles"

Por María Paula Ospina, , Socia Executive Search Amrop Colombia.

En el mundo laboral actual, el discurso sobre competencias técnicas y experiencia específica sigue dominando las conversaciones.

Pero, ¿qué pasa con los atributos menos visibles, aquellos que realmente impulsan el éxito en entornos cambiantes y complejos?

Las "habilidades invisibles", como la empatía, la adaptabilidad, la resiliencia y el pensamiento crítico, se han convertido en la clave para enfrentar desafíos inesperados y construir equipos sólidos. Estas habilidades, aunque no siempre aparecen en un currículum, son las que permiten a las personas conectar, liderar y crecer en medio de la incertidumbre.

De hecho, según un informe de LinkedIn, el 92% de los líderes afirma que las habilidades humanas o "blandas" son tan importantes, o más, que las competencias técnicas. ¿Por qué? Porque la tecnología puede ser enseñada, pero habilidades como la empatía y la adaptabilidad son las que realmente generan un impacto sostenible en las organizaciones.

De acuerdo con el Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano (#GEML2025) de Human Capital - HC, aunque para el 78% de los colaboradores resulta una prioridad fortalecer su perfil en este ámbito, solo el 42% de las organizaciones está orientando su malla de formación hacia este frente.

Es hora de cambiar el enfoque:

- Reconocer y desarrollar las habilidades invisibles de tu equipo es una inversión en resiliencia y futuro.
 - Priorizar atributos como la escucha activa, la colaboración y la capacidad de adaptación fortalece las relaciones y potencia la innovación.
- En un mundo donde el cambio es constante, las habilidades invisibles se vuelven el activo más visible y valioso de cualquier organización.

La brecha entre la importancia percibida de estas habilidades y su desarrollo real en las organizaciones, como lo demuestra el Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano, es una oportunidad crítica: aquellas empresas que prioricen su desarrollo se posicionarán como líderes en un mercado cada vez más competitivo.

El desafío está claro: fomentar un cambio cultural que ponga en el centro el desarrollo de las habilidades invisibles, tanto en los equipos como en los líderes. Porque al final, estas habilidades son las que definen a las personas y, en última instancia, el impacto positivo y sostenible de las organizaciones en el mundo. 🌱



BPO EN GESTIÓN HUMANA: UNA EVOLUCIÓN IMPARABLE

Cuando de las áreas de Gestión Humana se espera un mayor involucramiento en la dinámica de negocio y objetivos corporativos, el outsourcing de procesos tácticos y estratégicos se convierte en la más poderosa solución para permitir centrarse en los aspectos que verdaderamente aportan valor, con tecnología, seguridad y razonabilidad de la inversión.

Human Capital acompaña desde hace dos décadas a algunas de las empresas más representativas del país en 25 sectores de la economía.

Consúltenos:

consultoriahc@humancapital.com.co

info@humancapital.com.co

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

 [HC.HumanCapital](https://www.facebook.com/HCHumanCapital)  [HC - Human Capital](https://www.linkedin.com/company/HCHumanCapital)  [@HCHumanCapital](https://twitter.com/HCHumanCapital)  [@hchumancapital](https://www.instagram.com/hchumancapital)

www.humancapital-hc.com

Estas son las tendencias para la **planeación salarial** en el 2025

*El Gran Estudio del Mercado Laboral colombiano 2025 revela que las empresas encuestadas estiman un incremento del **6,2%, en promedio,** para este año.*

En un momento en el que las organizaciones están sentando las bases para su planeación salarial del año, **Human Capital** dio a conocer los principales hallazgos y resultados de su **Gran Estudio del Mercado Laboral colombiano 2025 (GEML)** y que tuvo una muestra de **1.250 empresas, 25 sectores económicos, 1.200 cargos y 65.000 empleados** en distintos segmentos poblacionales. De allí se desprenden cifras como las que indican que tres de cada cinco compañías consultadas (**el 65%**) manifestaron estar interesadas en generar mecanismos para la optimización del gasto laboral, una tendencia que está a la orden del día, que tiene una gran relevancia y que compromete la sostenibilidad de las decisiones, las cuales no deben estar enfocadas solo a qué hacer en materia de incrementos salariales, sino que abarca una mirada más integral. Así mismo, tres de cada cinco empresas (59%) tienen centradas sus apuestas en afian-

zar la competitividad, en medio de un entorno exigente en términos de oferta y demanda, y donde las organizaciones quieren contar con el mejor talento. A este se suma un indicador similar, del 57 por ciento, integrado por las compañías que lo que buscan es incrementar los índices de productividad; estos dos factores siempre van de la mano y son definitivos en cómo la empresa es sostenible y en cómo lograr mejores resultados.

“La mitigación de los gravámenes impositivos también son determinantes en la valoración de lo que quisiéramos hacer en una planeación de salarios. Aquí hay que tener en cuenta que ya empezó la nueva carrera de cada año fiscal, donde las exenciones y beneficios que se plantean respecto a todos los asalariados han tenido una reducción desde el año antepasado, con la entrada en vigencia de la Ley 2277”, afirma **José Manuel Acosta, presidente de Human Capital.**



Un quinto factor está relacionado con mejorar la marca empleador y la oferta de valor al empleado, que integra varios componentes que pueden ser fundamentales en la actualidad no solo en lo monetario, sino en lo emocional. En ese sentido, el estudio revela que a una de cada dos organizaciones (48%) les interesa dentro de su dinámica de marca empleador tener una oferta que las haga mucho más competitivas.

Y, finalmente, para quienes no hayan tomado la decisión de aplicar incrementos salariales se estudia la forma para ver cómo se hace más con lo mismo, lo que sería una ganancia en términos reales respecto al efecto en la variación y movilidad que pueda tener el ingreso con la aplicación de esos incrementos (en esa línea, 26% de las firmas quiere potenciar los incrementos).



Sobre ese panorama, Alberto Mario Rincón, director general de L'Oréal Región Andina y Centroamérica, dice que lo más importante de esta estrategia es que sea integral y cubra todos o muchos de los ámbitos de vida de los colaboradores. Para él, se debe empezar con darles un escenario laboral en el que puedan conectar su propósito de vida con el propósito de la organización, y se inspire de este último; y que se complementa con una cultura organizacional fuerte en comunicación constante y orientación en la gente.

“A partir de esta base se construye una estrategia de fidelización y valor para nuestra gente que cubra todo su ‘Employee Journey’: un salario competitivo y equitativo, beneficios que respondan a sus necesidades personales y mejoren la oferta de valor, escenarios de crecimiento profesional desde el entrenamiento y el desarrollo individual, un programa de bienestar integral que prioriza la persona sobre el empleado, y un ecosistema de reconocimiento constante”, enfatiza el directivo.



Con respecto a las vías que utilizarán las organizaciones para aplicar el incremento salarial este año, el GEML también revela que el 86 por ciento de las encuestadas optará por hacerlo a través del pago fijo, una decisión ligada tal vez a un componente cultural, a la tradición y a lo que consideran las empresas puede ser más cómodo, pero no necesariamente mejor. Otro 6 por ciento manifiesta su interés por aplicarlo por medio de un mecanismo que fomente la generación de valor, es decir, lo que se conoce como pago variable y que por lo general se vincula a una gestión de desempeño (con el monitoreo de resultados individuales o de unidades de negocio). A su vez, un 3 por ciento quiere hacer el incremento a través de beneficios, puesto que algunas compañías consideran que esta manera –aparte de resultar más económica– puede generar mayor impacto; mientras que el 5 por ciento restante planea aplicarlo mezclando algunas de las anteriores modalidades.

De acuerdo con Acosta, el pago fijo –pese a que es el que están proyectando la mayoría de las empresas consultadas–, ha venido perdiendo una participación importante dentro del mundo de la compensación total y en los últimos años registra una caída significativa, debido a la incorporación y la fuerza que están tomando otras alternativas como el pago variable y el de beneficios, este último con importantes componentes emocionales. “Cada vez resulta menos eficiente y sostenible concentrar exclusivamente en el pago fijo el peso de la política retributiva de las organizaciones”.

Otros hallazgos y tendencias

Según el Presidente de Human Capital, un dato adicional que sale del GEML 2025 es que el incremento que están planteando las 1.250 empresas es de un 6,2 por ciento en promedio, un punto por encima de lo que resultó siendo la inflación en 2024. Esta tendencia ratifica lo que viene pasando desde hace cuatro años y que marca una brecha representativa entre el ajuste que se realiza anualmente en el salario mínimo (9,5% para el 2025), frente al el Índice de Precios al Consumo.



midor (IPC) –derivado de la inflación del 2024– y que según el Dane fue del 5,2 por ciento.

De hecho, el estudio revela que el 84 por ciento de las organizaciones basarán sus incrementos salariales en el IPC, casi un 15 por ciento lo harán teniendo un porcentaje entre el IPC y el salario mínimo, y apenas un 2 por ciento considerará aplicar lo ajustado para el salario mínimo o más.

Lo anterior, en ese mismo periodo, ha motivado a Human Capital a impulsar lo que ellos denominan la reconversión del mínimo integral (que se basa en el ajuste del mínimo de ley), puesto que a esa brecha se suma el momento en el que la compañía tome decisiones relacionadas con la revisión de los salarios (muchas lo hacen a partir de marzo, aun cuando el ajuste del mínimo integral se debe aplicar desde el primero de enero). Por eso, en 2024, acompañaron a 600 organizaciones en una iniciativa de reconvertir el mínimo integral para volverlo no integral.

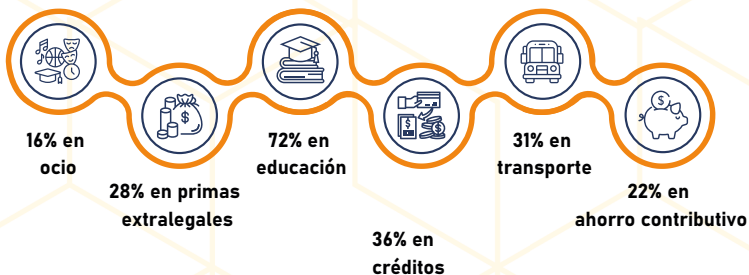
Por otra parte, pero ligado también a la planeación salarial de las organizaciones para este 2025, las áreas de compensación enfrentan hoy un gran desafío para tomar acciones en pro de las personas: la optimización fiscal, entendida como el uso de técnicas legales y estrategias para minimizar el monto de los impuestos pagados y con el propósito de maximizar el valor neto de los ingresos y activos, para que colaboradores y empresas puedan retener una mayor parte de sus ganancias.

📌 Pagos por generación de valor

Otro hallazgo del estudio evidencia el interés de las organizaciones por potenciar la modalidad de pagos por generación de valor (remuneración variable), que dentro del mundo de compensación total es el componente que más pesa (con un 37%), lo que muestra la apuesta empresarial por mejorar el ingreso de las personas que en realidad están impactando los resultados del negocio.

Por eso, el GEML señala que el 65 por ciento de las compañías cuenta hoy con un modelo de pagos por generación de valor (con tendencia al alza), al tiempo que el 32 por ciento de estas tienen planteado su esquema de connotación salarial y el 23 por ciento lo tienen dentro de los acuerdos colectivos (con incentivos ligados a la productividad). Esos incentivos también tienen otras variables. Por ejemplo, el 12 por ciento de las firmas consultadas han adicionado a su estrategia salarial un esquema de bandas asociado al desarrollo y potenciación de competencias. En tanto que en lo que respecta a los beneficios extralegales, por medio de los cuales las empresas buscan mejorar la calidad de vida de sus empleados y generar la fidelización de talentos, el 47 por ciento de ellas tiene en cuenta la alimentación, el 78 por ciento salud y seguros.

Estos facilitadores de vida también los planean dar las compañías en un:



En esa línea, Harrison Caldas, líder de Recursos Humanos en Natura & Co., revela que esta empresa enfrenta varios desafíos en materia de compensación y beneficios para este 2025.

“Nuestro pilar está en el diferencial de sostenibilidad y responsabilidad social. Una de nuestras prioridades sigue siendo equilibrar la vida personal y laboral de los colaboradores. Para abordar este desafío, hemos trabajado en una mentalidad organizacional, migrando hacia una cultura que valora los resultados por encima del control de horarios. Además, hemos ampliado el portafolio de beneficios, ofreciendo más de 50 opciones que abarcan salud, recreación, formación y flexibilidad, adaptadas a las diversas realidades laborales y de nuestros colaboradores, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de nuestros empleados y sus familias”, afirma Caldas.

Y añade que además de la compensación tienen el compromiso de garantizar al menos el 50 por ciento de los puestos

directivos ocupados por mujeres y el 7 por ciento con personas de los grupos subrepresentados (étnico racial, comunidad LGBTQI+ y personas con discapacidad).

Finalmente, cuando se habla de planeación salarial existe otro elemento clave dentro de la estructura de beneficios y la oferta de valor para los empleados: el salario emocional.

No obstante, el GEML lo que revela es que pese a esa relevancia, a que es una tendencia en crecimiento y que hoy impacta a las diferentes generaciones que hacen parte del entorno organizacional, todavía se evidencian en muchas compañías prácticas aisladas y que pierden valor porque no se les dan la trascendencia suficiente en el marco de una estrategia retributiva.

Con respecto a ese portafolio de beneficios, los resultados del estudio muestran un aumento representativo en desarrollo profesional (pasó del 81% en 2024 al 85% en 2025); también crecieron la calidad en el empleo (subió del 75 al 80%), la flexibilidad temporal y espacial (del 69 llegó al 76%); los servicios de apoyo a la familia (del 52 al 58%), y el concepto de diversidad, equidad e inclusión, otra tendencia muy relevante (pasó del 27% en 2024 al 41% en 2025). 🏡



La Transformación de la Remuneración Variable: Un Pilar para la Competitividad Empresarial en 2025

Por: Juan Sebastián Calderón, Socio de Salarios y Remuneración Variable Human Capital.

En el competitivo entorno empresarial actual, la remuneración variable ha evolucionado para convertirse en un componente estratégico central. Este modelo retributivo, que va más allá de los salarios fijos, permite a las organizaciones alinear los intereses corporativos con las expectativas de los colaboradores, fomentar el alto desempeño y garantizar la sostenibilidad empresarial.

Históricamente, la compensación se centraba en salarios fijos y bonificaciones ocasionales. Sin embargo esto ha evolucionado de manera contundente llevando hoy, según el Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2025 de Human Capital al 78% de las empresas a fortalecer sus esquemas de pago variable más allá de la alta gerencia, extendiéndolos incluso a roles operativos donde antes no se concebía este tipo de compensación.

Sectores como tecnología, manufactura y servicios financieros lideran esta adopción, llevando incluso sus incrementos a través de este tipo de modelos.

Desafíos de Implementar un Modelo de Remuneración Variable en las Organizaciones:

En un entorno empresarial en constante evolución, donde la competencia es intensa y las expectativas de los colaboradores son cada vez más sofisticadas, los modelos de remuneración variable han emergido como una estrategia clave para alinear objetivos corporativos, impulsar el desempeño y retener talento clave. Sin embargo, la implementación de estos modelos no está exenta de desafíos que, si no se gestionan adecuadamente, pueden limitar su efectividad e impacto. De acuerdo con el GEML2025 los mayores retos al momento de apropiarse de estos esquemas son:

➔ **1. Definición Clara de Objetivos y Métricas:** Uno de los mayores retos es establecer objetivos y métricas que sean claros, alcanzables y alineados con la estrategia organizacional. Sin criterios bien definidos, los empleados pueden sentirse desorientados o desmotivados al no comprender cómo alcanzar los incentivos. Es así como se vuelve crítico diseñar indicadores clave de desempeño (KPIs) específicos, medibles y relevantes para cada rol. Estos deben ser comunicados de manera transparente, asegurando que todos los colaboradores comprendan los criterios de evaluación.

➔ **2. Alineación con los Objetivos Organizacionales:** Si los incentivos individuales no están vinculados a los

objetivos corporativos, es probable que los esfuerzos de los empleados no contribuyan al éxito global de la organización. Resulta vital entonces implementar esquemas que equilibren metas individuales y colectivas, promoviendo una cultura de trabajo colaborativo.

👉 **3. Resistencia al Cambio:** La transición de un modelo tradicional de compensación fija a uno variable puede generar incertidumbre y resistencia, tanto en empleados como en líderes. Es importante entonces establecer programas de comunicación y capacitación para educar a los colaboradores sobre los beneficios de la remuneración variable. Involucrar a los líderes como agentes de cambio es fundamental para generar confianza.

👉 **4. Personalización de los Incentivos:** Un enfoque genérico de remuneración variable puede no satisfacer las necesidades de una fuerza laboral diversa. Diferentes generaciones y roles tienen expectativas y motivaciones distintas. Utilizar análisis de datos para identificar las preferencias de los empleados y diseñar esquemas personalizados que reflejen su perfil y contribuciones podrá marcar la diferencia.

👉 **5. Adaptación a Cambios Externos:** El entorno laboral y económico cambia rápidamente, lo que puede hacer que un modelo de remuneración variable se vuelva obsoleto si no se actualiza periódicamente. Es necesario entonces revisar y ajustar los esquemas regularmente para asegurarse de que sigan siendo relevantes y competitivos en el mercado.

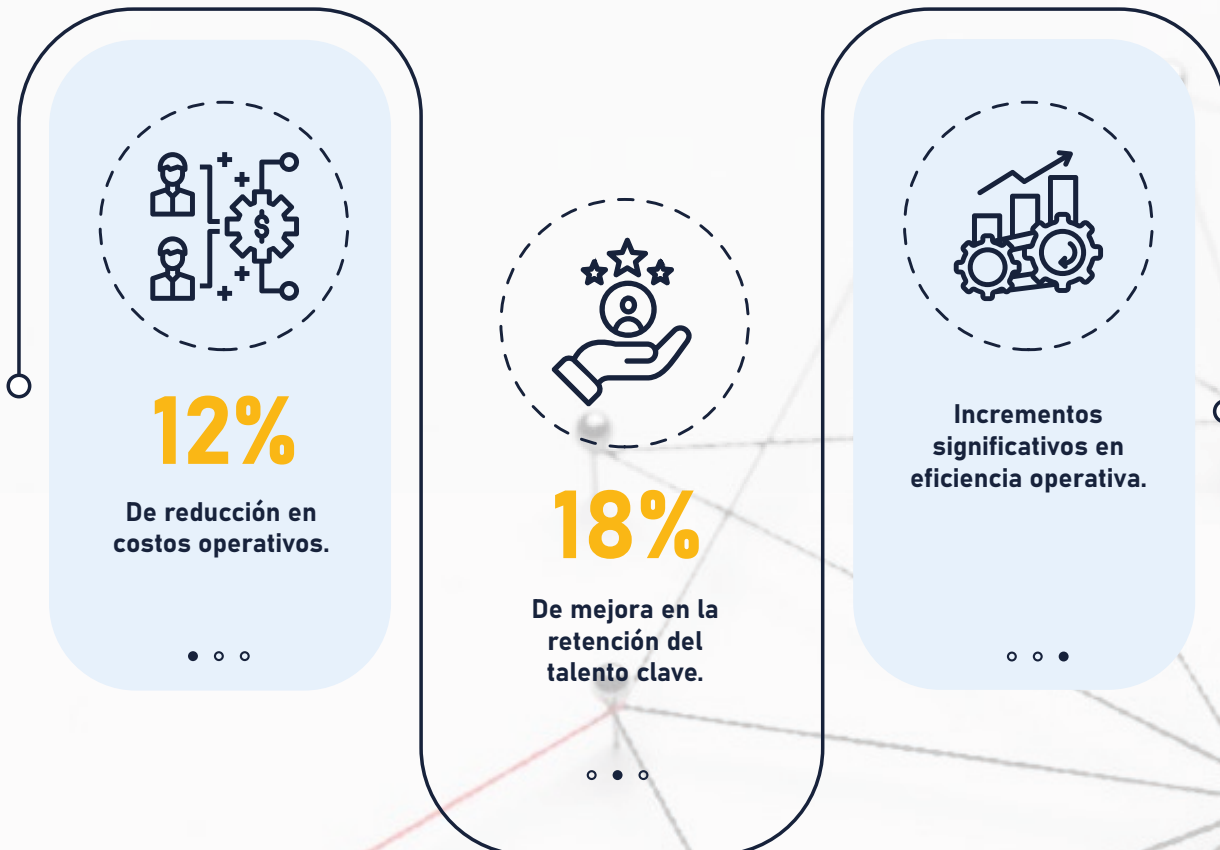
La implementación de un modelo de remuneración variable ofrece un gran potencial para mejorar la competitividad empresarial, aumentar el compromiso y alinear los objetivos organizacionales con las expectativas de los colaboradores. Sin embargo, su éxito depende de la capacidad de las organizaciones para abordar los desafíos mencionados con una estrategia clara, comunicación efectiva y el uso de tecnología avanzada.

Adoptar un enfoque flexible y centrado en las personas permitirá a las empresas no solo superar estos desafíos, sino también posicionarse como líderes en la gestión del talento. La clave está en ver la remuneración variable no solo como un incentivo económico, sino como una herramienta estratégica para construir una cultura de alto desempeño y compromiso.

📌 Impacto en la Sostenibilidad Empresarial

La remuneración variable no solo incentiva el desempeño, sino que también optimiza costos laborales y retiene talento clave.

Según el **Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2025**, el **90%** de las organizaciones que implementan estos esquemas reportan: 📊



Recuperando el Poder Adquisitivo: Alternativas Salariales y Tributarias para el 2025

Por: Andrés Rodríguez, Socio de Compensación Total Human Capital.

La Ley Fiscal vigente (Ley 2277 de 2022) ha impactado significativamente a los asalariados con ingresos medios y altos, reflejándose en un aumento de su retención e impuesto de renta. Este efecto se debe a la disminución de beneficios tributarios disponibles, especialmente en rentas exentas y deducciones tributarias.

Es importante destacar que, dentro del marco jurídico vigente, aún es posible mitigar el impacto impositivo sobre el ingreso de los asalariados. Contrario a lo que algunos opinan, la causa no está perdida: es viable recuperar el poder adquisitivo y mejorar las finanzas personales, facilitando el ahorro, la inversión o el consumo. Asimismo, este enfoque permite optimizar el costo laboral, lo que se traduce en menores gastos o en la reinversión de recursos para “hacer más con lo mismo”.

Es así como hoy las organizaciones en el país le apuestan a una transición o consolidación de un esquema de flexibilización salarial generando un impacto en la mitigación del efecto impositivo y el ingreso neto de las personas de forma independiente y anticipada al del incremento salarial, optimizando el costo laboral de manera significativa.

Por ello, es un elemento de la Compensación Total directamente vinculado a la estrategia retributiva de este año que comienza.

En el marco del Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2025 de Human Capital, para 2025 un 46% de organizaciones buscarán recuperar poder adquisitivo para las personas a través de diversos componentes de la compensación total, incluyendo el pago fijo, el pago variable e incluso algunos beneficios extralegales.

👉 **Pago fijo (45%):** A través de la flexibilización salarial, que permite destinar hasta un 35% del ingreso a un paquete de opciones reguladas por leyes, decretos y doctrina de la DIAN, alineadas con los momentos de vida de las personas. Este enfoque permite a los empleados mejorar su ingreso neto y a las empresas optimizar el costo laboral, logrando una combinación efectiva entre eficiencia y bienestar.

👉 **Pago variable (52%):** Se enfoca en mitigar el efecto impositivo sobre los bonos por resultados. El bono anual otorgado a empleados con alto desempeño, quienes cumplen indicadores y contribuyen a los resultados del negocio, puede optimizarse mediante alternativas con beneficios tributarios. Esto permite reducir entre un **25%** y un **35%** la carga fiscal asociada a este componente.

De este modo, estas estrategias trascienden lo estrictamente retributivo, impactando los ámbitos social, económico, humano y jurídico. Cumplen el propósito de generar un verdadero gana-gana: fomentan la competitividad, impulsan la productividad y fortalecen la calidad de vida de los empleados, contribuyendo al desarrollo empresarial.}

Es importante destacar que para el 2025, se rompe el mito que este tipo de modelos solo se pueden ofrecer a los salarios integrales, hoy se hace extensivo a todos los niveles poblacionales que declaren renta dentro de la organización. Sin embargo, su aplicabilidad es mayor en la población cuyos ingresos son superiores a 10 millones, teniendo en cuenta el alto impacto tributario que ha generado la última ley fiscal.

En un 2025 marcado por un panorama complejo para la gestión salarial, implementar alternativas dentro del marco normativo será un diferenciador clave. Aunque puede parecer más sencillo no hacer nada, movilizar iniciativas innovadoras fortalece las finanzas personales de los empleados, fomenta su ahorro, inversión y consumo, y mejora la competitividad retributiva frente a los mercados de referencia. Esto, a su vez, contribuye a la oferta de valor al empleado y a la fidelización del talento clave.

En un entorno desafiante, donde las personas son el motor principal de los objetivos de negocio, adoptar mejores prácticas e iniciativas avanzadas en la gestión del talento será la clave para incrementar la competitividad, productividad y sostenibilidad empresarial en 2025.

👉 **Beneficios extralegales (98%):** Al pactarse como no salariales, estas alternativas reducen significativamente el sobre costo laboral para la organización, mientras tienen un alto impacto positivo en la calidad de vida de los empleados y sus familias

👉 **Acuerdos colectivos:** El fallo de la Corte Constitucional en 2024 reafirmó la vigencia y estructuración de los pactos colectivos como parte del derecho de asociación. Este marco cobra aún más relevancia con la inclusión explícita en el Estatuto Tributario de alivios fiscales diseñados para mitigar la carga impositiva de los asalariados. Dichos alivios se extienden también a las convenciones colectivas de trabajo

📌 **Reglas de oro para lograr resultados efectivos**

El modelo combina pagos no salariales con beneficios tributarios, mejorando el poder adquisitivo de los empleados y alineándose con las normativas laborales y fiscales. Sus principios incluyen:

👉 **Cumplimiento regulatorio:** Respetar normas laborales y fiscales vigentes.

👉 **Coherencia multidimensional:** Asegurar integración entre aspectos fiscales, laborales y contables.

👉 **Optimización de costos:** Garantizar deducibilidad de costos en impuestos corporativos.

📌 **Móviles de Implementación**






Según el Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2025, los principales objetivos de este modelo son:

👉 **Optimización fiscal (83%):** Reducir la carga impositiva mediante alternativas legales que mitiguen el impacto de la reforma tributaria.

👉 **Recuperación del poder adquisitivo (78%):** Aumentar el ingreso neto afectado por los cambios tributarios.

👉 **Eficiencia en costos laborales (56%):** Minimizar gastos empresariales sin comprometer la calidad de vida de los empleados.

📌 **Reglas de Oro para un Modelo Ganador** 🏆

- 1  **Tránsito voluntario:** Garantizar que el empleado opte libremente por el modelo.
- 2  **Tope del 35%:** Cumplir con el límite establecido por la Ley 1393 de 2010.
- 3  **Coherencia documental:** Soportar el modelo con documentos legales.
- 4  **Personalización:** Adaptar las opciones a las necesidades individuales de los empleados.
- 5  **Adecuada contabilización:** Asegurar el registro contable correcto de todos los componentes.

A background image featuring chess pieces on a board. Two knight pieces, one gold and one silver, are prominently displayed in the center. Other pieces are visible in the foreground and background, some in focus and some blurred. The board has a grid pattern.

Cultura y Liderazgo: La Fusión del Éxito

Entrevista con Feliciano González, Head of Group

Human Resources de Holcim Group Services

En el mundo empresarial contemporáneo, la cultura organizacional se posiciona como uno de los factores más determinantes para el éxito sostenible de las compañías. Ya no se trata únicamente de lograr resultados económicos, sino de cómo estos se alcanzan, considerando el impacto en las personas, las comunidades y el entorno.

Una cultura organizacional saludable no solo favorece el bienestar de los empleados, sino que también potencia la productividad, la innovación y la lealtad. Con generaciones más conscientes, como los Millennials y la Generación Z, demandando lugares de trabajo que reflejen valores auténticos, respeto y compromiso social, las organizaciones enfrentan un desafío y una oportunidad sin precedentes: diseñar culturas que combinen resultados financieros con un entorno humano e inclusivo. En este marco, Feliciano González, Head of Group Human Resources de Holcim Group Services, comparte su visión sobre cómo construir y mantener una cultura organizacional saludable y sostenible, capaz de adaptarse a los constantes cambios sociales y generacionales.



Feliciano González Muñoz
Group Head of Human
Resources en HOLCIM

Una Cultura Organizacional Saludable: Más Allá del Bienestar Físico

Para González, una cultura organizacional saludable implica algo más que garantizar la salud física de los empleados. Es una forma de trabajar y dirigir que pone el bienestar de las personas como eje central. Este bienestar se traduce en un entorno respetuoso, inclusivo y adaptable a las particularidades de cada empleado, extendiendo este enfoque a los clientes, proveedores, familias y comunidades.

“La cultura saludable no se limita a la salud física; abarca cómo la organización interactúa con todos sus stakeholders, promoviendo respeto y bienestar integral”, asegura. Esta definición destaca la importancia de crear espacios de trabajo que no solo prioricen la productividad, sino que también reflejen una forma de ser y actuar que inspire confianza y compromiso.

Retos Actuales y la Evolución de la Cultura Organizacional

En el contexto actual, marcado por cambios sociales acelerados, González identifica dos grandes retos: la integración de la diversidad como parte central de la cultura organizacional y la flexibilidad para adaptarse a las transformaciones sociales y de mercado.

“La diversidad no debe ser excluyente, sino inclusiva en su sentido más amplio”, enfatiza. La identidad cultural que una organización construye puede convertirse en una ventaja competitiva, pero solo si se enmarca en una reputación sólida que respalde su presente y garantice su futuro.

Además, el liderazgo juega un papel crucial en este proceso. González lo describe como un “factor clave e imprescindible” que, al enfocarse en la responsabilidad y la inclusión, sostiene la cultura organizacional a largo plazo. La cultura no es un elemento aislado, sino un pilar estratégico para el éxito empresarial. Según González, una cultura bien gestionada genera identidad y reputación, lo que se traduce en confianza entre los stakeholders y en una ventaja competitiva sostenida.

Medir la Cultura: Indicadores de Éxito

Un aspecto clave para González es la medición del impacto cultural. Si bien el éxito económico es un indicador fundamental, no es suficiente.

Propone un enfoque más amplio que contemple:

| | |
|-------------------------------------|---|
| Niveles de engagement: | Miden el grado de compromiso de los empleados con la organización. |
| Diversidad efectiva: | Analiza la composición de los equipos y su alineación con los valores inclusivos. |
| Diálogo social: | Evalúa la calidad de las relaciones con los interlocutores sociales. |
| Comunicación organizacional: | Refleja la transparencia y efectividad de los mensajes internos. |

Este enfoque, denominado "empatía organizacional", no solo permite medir el impacto cultural, sino que también ofrece un marco para la mejora continua.

Mirando Hacia el Futuro: La Evolución Cultural

Para González, el futuro de la cultura organizacional pasa por un enfoque más participativo y descentralizado. En lugar de imponer decálogos rígidos, las empresas deben apostar por “marcos culturales abiertos” que permitan adaptaciones locales sin perder la esencia global.

“Esta evolución no solo atraerá talento, sino que fortalecerá la sostenibilidad y la responsabilidad de las empresas en el ámbito global”, asegura. Además, destaca que los desafíos globales, como la preservación del planeta y el desarrollo humano, serán claves para modelar las culturas organizacionales del futuro, impulsadas por las nuevas generaciones. En un entorno empresarial cada vez más dinámico, una cultura organizacional saludable se erige como un componente esencial para la sostenibilidad y el éxito. Más allá de ser un objetivo, es un medio para atraer talento, fortalecer la reputación y garantizar un impacto positivo en las personas y las comunidades. Con líderes como Feliciano González, que entienden el poder transformador de una cultura inclusiva, flexible y sostenible, las empresas tienen la oportunidad de convertirse en referentes no solo en resultados financieros, sino también en su contribución al bienestar humano y social. 🌱

Equidad e Inclusión: Retos y Tendencias para Liderar en un Mercado Global

En un mundo empresarial cada vez más globalizado e interconectado, la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) han dejado de ser solo iniciativas deseables para convertirse en elementos fundamentales de las estrategias organizacionales.

Entrevista con Yessica Galicia, Ejecutiva Global de Diversidad e Inclusión en Coca-Cola Femsa

Las empresas que abrazan estos principios no solo logran adaptarse mejor a las dinámicas del mercado, sino que también fortalecen su capacidad para innovar, atraer talento y construir una cultura organizacional resiliente. Para el 2025, el manejo efectivo de la DEI será un factor crítico en la experiencia del empleado, un aspecto que determinará no solo la retención del talento clave, sino también la competitividad y sostenibilidad empresarial.

La experiencia del empleado ya no se limita a una remuneración competitiva o a beneficios estándar. Hoy, los colaboradores buscan entornos laborales que sean inclusivos, donde las diferencias sean valoradas, y donde puedan desarrollarse plenamente como personas y como profesionales.

Esto es especialmente relevante en una era marcada por una fuerza laboral multigeneracional, el auge del trabajo híbrido y el enfoque en el bienestar integral.

En este contexto, la diversidad y la inclusión se posicionan como pilares clave para fomentar un sentido de pertenencia y compromiso.

Además, los consumidores, inversionistas y otros stakeholders demandan cada vez más que las empresas adopten prácticas responsables y sostenibles que reflejen un compromiso auténtico con los principios de equidad e inclusión. Este cambio de expectativas subraya la importancia de la DEI no solo como una ventaja competitiva, sino como un imperativo ético y social que impacta directamente la reputación corporativa y el éxito en el mercado.

En esta entrevista, **Yessica Galicia Rosario, Ejecutiva Global de Diversidad, Equidad e Inclusión en Coca-Cola FEMSA**, comparte su experiencia y visión sobre los retos, beneficios y tendencias emergentes en la gestión de la diversidad e inclusión, ofreciendo valiosas ideas para empresas que buscan transformar sus culturas organizacionales.

Los Desafíos de Implementar Políticas de Diversidad e Inclusión

Según Galicia, uno de los mayores desafíos para las organizaciones es enfrentar los **sesgos inconscientes** y la **resistencia al cambio**.

"Para que las políticas de DEI se implementen con éxito, es esencial que tanto líderes como colaboradores abracen estos principios de manera genuina", explica.

Otro reto significativo es la **adaptación de las políticas globales a las realidades locales** en organizaciones multinacionales.

Las diferencias culturales, normativas y sociales entre países complican la implementación y requieren un enfoque adaptable y sensible al contexto.



Jessica Galicia Rosario
Ejecutiva Global de
Diversidad, Equidad
e Inclusión en Coca-Cola FEMSA

Beneficios de una Estrategia Sólida de DEI

Las organizaciones que han adoptado estrategias robustas de DEI disfrutan de una serie de beneficios tangibles e intangibles. Galicia destaca:

- 👉 **Innovación y creatividad:** un equipo diverso aporta perspectivas únicas que enriquecen la toma de decisiones.
- 👉 **Retención y satisfacción del talento:** los empleados que se sienten valorados en un ambiente inclusivo tienen un mayor sentido de pertenencia.
- 👉 **Fortalecimiento de la marca empleadora:** Una sólida estrategia de DEI atrae talento diverso y mejora la reputación entre consumidores y stakeholders.

Estos factores, asegura, contribuyen a una mayor competitividad en el mercado y a un entorno laboral más dinámico.

Compromiso Genuino: Más Allá de las Políticas

Para demostrar un compromiso genuino con la diversidad, Galicia enfatiza que las empresas deben ir más allá de las declaraciones públicas. "Un ejemplo es tener un liderazgo activo y visible en temas de DEI", comenta, señalando el trabajo de Coca-Cola FEMSA a través de su Consejo Global de Diversidad, Equidad e Inclusión, que impulsa estas iniciativas en todos los niveles.

Además, menciona la importancia de tomar acciones tangibles, como desarrollar talento diverso, fomentar la inclusión en la cadena de valor y crear ambientes laborales donde el respeto sea una prioridad. La resistencia interna y los sesgos inconscientes son obstáculos comunes en la adopción de una cultura inclusiva. Galicia recomienda:

- 👉 Capacitación constante en temas como sesgos inconscientes y liderazgo inclusivo.
- 👉 Uso de tecnología avanzada: En Coca-Cola FEMSA, han desarrollado simuladores basados en inteligencia artificial para ayudar a los reclutadores a identificar sesgos y garantizar una selección equitativa.
- 👉 Espacios seguros para el diálogo, promoviendo conversaciones abiertas y participativas.

Métricas para Medir el Éxito

Evaluar el impacto de las iniciativas DEI requiere ir más allá de las cuotas. Galicia resalta las siguientes métricas como esenciales:

| | |
|---|--|
| Employee Value Proposition (EVP): | Percepción de los empleados sobre la empresa. |
| Reconocimientos externos: | Certificaciones como el Índice de Diversidad de Bloomberg y la firma de los Principios de ONU Mujeres. |
| Encuestas de seguridad psicológica. | |
| Representación de diversidades. | |
| Tasa de contratación y retención de talento diverso. | |

Estas métricas permiten monitorear avances y ajustar estrategias para garantizar resultados significativos.

La diversidad, equidad e inclusión no solo son valores fundamentales, sino también pilares estratégicos para las organizaciones modernas. A través de un liderazgo comprometido, acciones concretas y la adopción de tecnologías avanzadas, las empresas pueden superar los desafíos y aprovechar las oportunidades que ofrece un entorno más inclusivo.

Como concluye Galicia: **"El éxito de las iniciativas DEI no radica en cumplir metas, sino en crear un entorno donde todas las personas puedan desarrollarse plenamente, sintiéndose valoradas y respetadas. Este compromiso transforma no solo a las empresas, sino también a la sociedad en su conjunto"**. 🌱

Organizaciones saludables: construyendo el futuro del trabajo

Por: María Paula Ospina, Socia Executive Search Amrop

Colombia y Experiencia del Empleado Human Capital.



En el entorno empresarial actual, las organizaciones enfrentan el desafío de equilibrar los resultados financieros con el bienestar integral de sus colaboradores. El concepto de organizaciones saludables ha emergido como un modelo que prioriza la seguridad física, emocional y financiera de las personas, promoviendo ambientes laborales sostenibles y productivos.

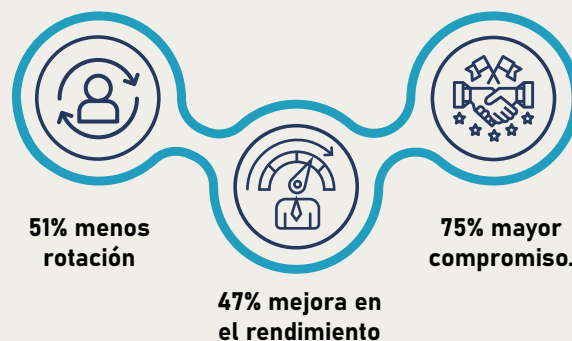
El **Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2025** revela que, aunque muchas empresas implementan prácticas relacionadas con organizaciones saludables, solo el **17%** las gestiona de manera integral, lo que disminuye su impacto y competitividad.

Estas prácticas incluyen compensación, liderazgo, salud emocional, cultura organizacional y comunicación, soportadas por tecnología y datos que permiten decisiones informadas y trazabilidad del talento.

Cabe aclarar que los frentes anteriormente comentados abordan desafíos en materia de compensación, trabajo con propósito, liderazgo, desarrollo y proyección, cultura organizacional, salud emocional, bienestar integral y comunicación, soportados cada uno de ellos en tecnología y datos que permiten tomar decisiones soportadas en datos y lograr así una correcta trazabilidad del talento que nos permita tomar mejores decisiones.

¿Por qué son importantes las organizaciones saludables?

El bienestar en el trabajo afecta directamente la sostenibilidad empresarial. Según el estudio, empresas que priorizan la salud de sus colaboradores registran:



Una organización saludable es aquella que, más allá de garantizar altos niveles de productividad, se compromete con el bienestar integral de sus empleados. Esto implica crear un entorno laboral donde las personas se sientan seguras, valoradas y motivadas a contribuir al éxito colectivo. El término abarca no solo la ausencia de riesgos o problemas laborales, sino también la promoción activa de condiciones que fomenten el desarrollo personal y profesional. Una organización saludable busca un equilibrio entre los objetivos corporativos y las necesidades humanas, reconociendo que el bienestar de las personas es un activo estratégico.

Pilares fundamentales de una organización saludable

👉 1. Liderazgo transformacional

Los líderes son clave para crear organizaciones saludables. Un liderazgo transformacional inspira confianza, promueve la transparencia y responde a las necesidades de los equipos.

Según el **GEML2025**:

🌸 El **67%** de las empresas tienen un modelo de liderazgo definido.

🌸 Solo el **25%** ha actualizado sus competencias en los últimos dos años, evidenciando la necesidad de adaptarse a nuevos contextos.

El desarrollo de habilidades como empatía, adaptabilidad y comunicación efectiva es esencial para transformar la visión empresarial.

👉 2. Trabajo con propósito

El "trabajo con propósito" se ha convertido en una prioridad para todas las generaciones. El 88% de los empleados afirma que su trabajo es más satisfactorio cuando pueden generar un impacto positivo en problemas sociales y ambientales. Las organizaciones que integran un propósito claro no solo atraen talento, sino que también fomentan compromiso y lealtad.

👉 3. Gestión del desempeño

Implementar sistemas de evaluación justos y orientados al desarrollo beneficia tanto a los empleados como a la empresa. Según el **GEML2025**:

🌸 El **91%** de los empleados priorizan fortalecer su perfil técnico y comportamental.

🌸 Solo el **61%** de las empresas integra habilidades blandas en sus iniciativas de desarrollo.

Planes de carrera y sucesión son herramientas clave para retener talento y garantizar la continuidad del negocio. El 76% de los empleados permanecería en una empresa que invierta en su desarrollo profesional.

👉 4. Comunicación efectiva

La comunicación interna ha evolucionado hacia un enfoque de diálogo abierto y construcción conjunta. Sin embargo, el GEML2025 muestra que muchas empresas aún enfrentan brechas significativas en este ámbito. Contar con estrategias de comunicación efectivas no solo refuerza la cultura organizacional, sino que también genera experiencias positivas para los colaboradores.

👉 5. People Analytics

La analítica de datos permite a las organizaciones monitorear métricas clave

como compromiso, niveles de estrés y satisfacción laboral. Aunque el 76% de las empresas reconoce la importancia de People Analytics, solo el 21% las utiliza actualmente para tomar decisiones estratégicas.

El uso adecuado de datos puede identificar riesgos como burnout, evaluar programas de bienestar y optimizar el capital humano, fortaleciendo la competitividad organizacional.

👉 6. Bienestar integral

El salario emocional, que incluye beneficios no monetarios como flexibilidad laboral, programas de salud mental y reconocimiento, representa hoy el 28% de la compensación total, según el GEML2025. Estos esquemas promueven un bienestar integral que beneficia tanto a los empleados como a sus familias, y generan:

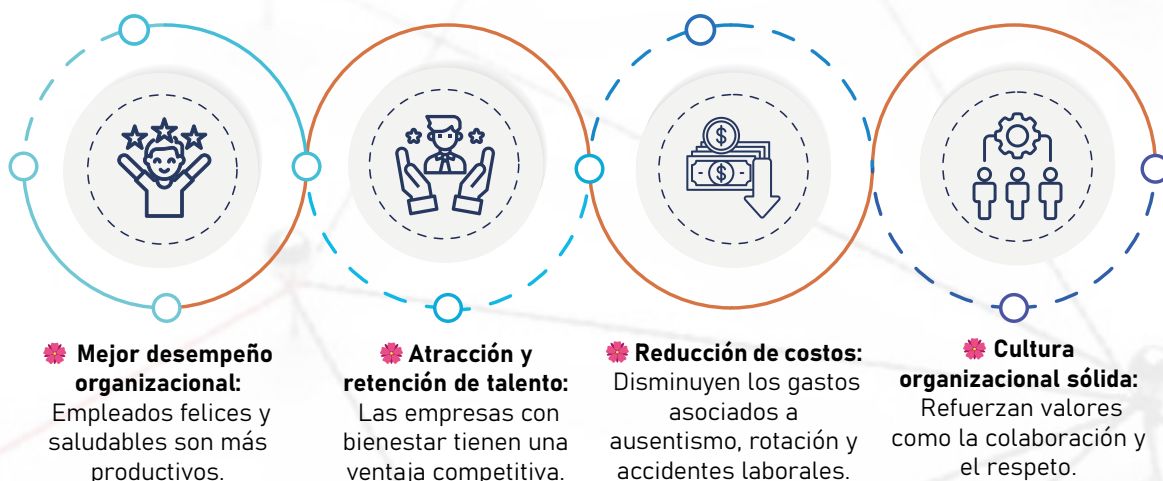
🌸 **62%** menos rotación,

🌸 **45%** mayor compromiso

🌸 **69%** valoración del salario emocional como factor clave al elegir un empleador.

📌 Beneficios de las organizaciones saludables

Adoptar este enfoque genera ventajas tanto para las empresas como para los empleados:



En un mundo laboral dinámico, las organizaciones saludables son el modelo a seguir. Al priorizar el bienestar físico, emocional y financiero, las empresas no solo logran sostenibilidad financiera, sino que también generan un impacto positivo en la vida de sus colaboradores.

Fomentar una cultura basada en liderazgo transformacional, propósito y desarrollo integral garantiza resiliencia y éxito en un entorno competitivo. Invertir en el bienestar de las personas no es un lujo, sino una estrategia que fortalece a las empresas y a la sociedad en su conjunto. 🧩

Alineación Organizacional: La respuesta al Cambio Acelerado que Exige el Mercado

Por Andrés Villa, Socio Human Capital

La pregunta no es si debemos cambiar sino **si somos capaces de hacerlo a la velocidad que el mercado nos exige.**

Sobran las historias de empresarios exitosos y empresas prósperas que fueron al ritmo “**adecuado**”, recogiendo los frutos de su negocio y en un abrir y cerrar de ojos se encontraron con retos para los cuales no estaban preparados y nuevos escenarios que nunca contemplaron.

¿Cuántas juntas directivas, presidentes y comités de alto nivel de un sector cómo telecomunicaciones pasaron horas y horas pensando dónde ubicar estratégicamente sus torres repetidoras para aumentar su calidad de señal sin ver que otros estaban ubicando satélites por todo el cielo para expandir sin límites su cobertura y posibilidades? ¿Cuántas empresas de retail concentraron todos sus esfuerzos en diseñar la mejor experiencia de compra en sus locales sin fijarse que sus consumidores preferían revisar los reviews de otros clientes y comprar desde su casa a través del celular.

Podríamos extendernos con ejemplos que ya todos conocemos y seguir mirando por el retrovisor el camino que otros o nosotros mismos hemos recorrido, pero la invitación ahora es desde una visión realista, positiva y retadora pensar por un momento en los desafíos, posibilidades y oportunidades que nos ofrece esta nueva revolución humana, esta nueva forma de hacer negocios.

En un mundo empresarial donde el cambio es la única constante, las organizaciones enfrentan desafíos cada vez más complejos. Desde la rápida adopción de tecnologías hasta la necesidad de liderar equipos diversos y distribuidos, una alineación organizacional sólida se ha convertido en el cimiento para construir empresas sostenibles y resilientes.



Recientemente tuvimos el privilegio de recibir en un foro a un empresario cuya vocación trasciende la creación de empresas: apuesta por transformar vidas al apalancarse en el **"capital humano desechable"**, ofreciendo segundas oportunidades a quienes muchos descartan.

Hoy, **el 66% de su equipo** está conformado por personas que han enfrentado **situaciones difíciles como abuso de drogas, alcohol o vivir en la calle**, perfiles que suelen ser excluidos automáticamente en los procesos de contratación.

Este enfoque, que combina negocio y propósito, exige esfuerzos particulares: **paciencia, perseverancia y una profunda vocación de servicio**. Pero el mensaje más impactante que nos dejó es el siguiente: Los líderes que marcan la diferencia no solo dominan las herramientas técnicas, la tecnología o la experiencia en el campo. Son aquellos que comprenden profundamente a los seres humanos con los que trabajan. Líderes que creen en su propio propósito, pero, sobre todo, logran que sus equipos creen en sí mismos y en lo que son capaces de lograr. Una lección invaluable sobre el

poder del liderazgo empático y transformador, que no solo construye empresas, sino también esperanza y posibilidades.

Decía un historiador que la diferencia desde la óptica de liderazgo entre Hitler y Churchill era que el primero hacía creer a la gente que él podía darle solución a los problemas y el segundo hacía ver a las personas que ellas mismas podían lograrlo. Y allí es donde también en las empresas se nota la diferencia entre los líderes que saben cuál es el norte y además inspiran a los demás para visualizarlo y apuntarle a metas altas y resultados mejores.

El enfoque de Human Capital en alineación organizacional busca justamente identificar quién, dónde y en qué momento para poner las piezas en su lugar y responder de manera asertiva a los retos planteados.

Lo anterior no va en contravía de la apropiación de la tecnología como una herramienta clave en la aceleración de la dinámica de los negocios en todos los ámbitos. Una organización sostenible utiliza la tecnología para conectar

personas, procesos y datos de manera que todos trabajen en sincronía hacia una misma dirección.

La transformación digital es un imperativo para cualquier organización que busque mantenerse competitiva. Sin embargo, la tecnología no es una solución mágica; su éxito depende de que esté **integrada y alineada con la estrategia general** de la empresa.

En una organización alineada, la tecnología no solo es una herramienta operativa, sino un habilitador estratégico. Desde sistemas que mejoran la colaboración hasta herramientas que potencian la analítica de datos, la tecnología debe estar diseñada para reforzar la visión y los objetivos de la organización.

Un ejemplo claro es el uso de plataformas de gestión del talento para conectar a los colaboradores con los objetivos estratégicos, promoviendo una mayor transparencia y alineación en tiempo real.

Además, la adopción tecnológica debe ser liderada desde la cima, con líderes que comprendan no solo el **"cómo" de la tecnología, sino también el "por qué"**.

Según estudios realizados por Human Capital aproximadamente el 50% de las actividades son operativas, por lo cual se podrían automatizar. No indica esto que las tecnologías van a reemplazar a las personas, pero sí implica, que los empleados adquieran nuevas habilidades y se adapten a roles laborales más estratégicos. ¿Qué tal si nos vamos por la hipótesis de que precisamente son las máquinas y la tecnología, dirigidas por seres humanos, las herramientas que habilitaran más puestos de trabajo y mejores?

Una de las formas más evidentes de cómo se está transformando la forma en la que trabajamos es a través de la automatización de tareas rutinarias y repetitivas.

La IA facilita la ejecución de estas tareas de manera más eficiente y precisa, esto permite aumentar la productividad porque libera a los colaboradores de la carga de tareas operativas, permitiéndoles centrarse en actividades de mayor valor añadido que requieren habilidades humanas únicas, como la creatividad, la resolución de problemas y la toma de decisiones estratégicas. La IA también está revolu-

cionando la forma en que se gestionan los procesos empresariales con el análisis de grandes cantidades de datos, identificando patrones y tendencias, lo que permite a las organizaciones optimizar sus operaciones y tomar decisiones más informadas, garantizando que las organizaciones logren adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio.

Pero finalmente todo lo anterior no podría armonizarse sin apropiarse el cambio desde su perspectiva más humana y en este sentido la alineación organizacional actúa como un "pegamento" que conecta la estrategia con la ejecución, garantizando que el cambio no sea percibido como un esfuerzo aislado, sino como un paso lógico hacia la sostenibilidad.

El cambio ya no es una excepción; es la norma. Las organizaciones deben ser capaces de adaptarse ágilmente a nuevas dinámicas del mercado, regulaciones y expectativas de los clientes. Pero la capacidad de cambio no ocurre de manera aislada: requiere una estructura organizacional alineada donde todos los niveles comprendan y se comprometan con las transformaciones necesarias.



La resistencia al cambio, una de las principales barreras en las empresas, se reduce significativamente cuando existe una alineación entre las prioridades estratégicas, la comunicación interna y la cultura empresarial. Cuando todos los colaboradores entienden por qué se están realizando cambios y cómo impactan en sus roles, el proceso se vuelve mucho más fluido y efectivo.

La verdadera capacidad de cambio se da cuando, como en el fútbol, cada quién sabe en qué zona debe ubicarse para entregar y recibir lo mejor; cuándo es hora de defender y cuándo salir a marcar el gol; qué ritmo es el adecuado, cuándo descansar y cuándo ir al límite. Y para ello se requiere de orden, método, herramientas, documentos, tecnología etc. pero también de inspiración, empatía, escucha, alineación, visión de futuro. Es acá donde resaltamos el ingrediente

humano como el principal promotor y habilitador del cambio y las oportunidades en las organizaciones y la sociedad.

Cuando el cambio, la tecnología y el liderazgo están alineados, las organizaciones no solo sobreviven, sino que prosperan. Esta alineación impulsa la colaboración, reduce los conflictos internos y maximiza la efectividad de los recursos disponibles.

Más importante aún, la alineación organizacional es la base para construir una sostenibilidad a largo plazo. En un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico, las empresas que logran alinear sus estrategias, personas y procesos estarán mejor preparadas para enfrentar los retos del futuro. 🧩



HUMAN CAPITAL



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

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

www.humancapital-hc.com