

REVISTA

ACOSSET

Laboral

Negociación del salario mínimo
"Menos mesas de concertación
salarial y más mesas
pensadas para entender
el mercado laboral"

Gestión humana

Los diez mitos empresariales
entorno a la aplicación de
people analytics

Tema central

**LAS EST
SE CONSOLIDAN
COMO PILAR**
DE ESTABILIDAD ECONÓMICA Y
EMPLEO FORMAL PARA EL PAÍS



ISSN 0122-7100
9 770 122 710002

Entre Líderes

Las voces que construyen país

ESCUCHA EL FUTURO DEL EMPLEO EN COLOMBIA



Un podcast de Acoset que reúne y escucha a quienes están marcando el rumbo del empleo en Colombia

Plataformas



@acosetcolombia



WWW.ACOSET.ORG

PRESIDENTE EJECUTIVO ACOSET

Miguel Pérez García

PRESIDENTE JUNTA DIRECTIVA

Edgar Ayala

JEFE ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Lucy Rivera Rivera

DIRECTORA DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIONES

Natalia Urrego Reyes

DIRECTORA JURÍDICA

Dana Bernate Montañez

EDITOR

Ángel Quijano

DISEÑO

Dalma Prieto

FOTOGRAFÍA

Julio Ospino

©Fleepik

DIRECTOR DE CONVENIOS Y EVENTOS

Jonathan Castilla

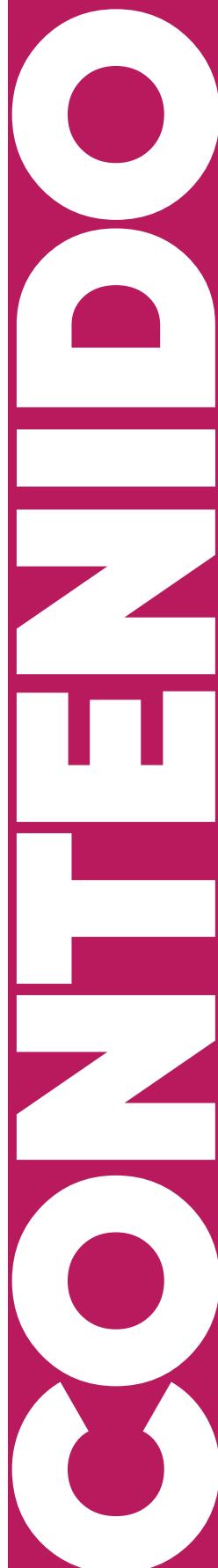
eventos@acoset.org

Oficina Acoset, Teléfono (601) 6016680
<http://www.acoset.org>

Carrera 45 No 103-34, Oficina 312
Autopista Norte, Paralela Oriental
Bogotá - Colombia

Suscríbase a nuestra revista
a través de: prensa@acoset.org

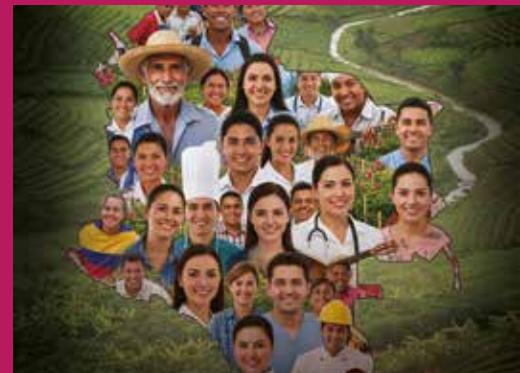
ED. 40



11

**TEMA CENTRAL:
EMPLEO Y SELECCIÓN**

Las EST se consolidan como pilar de estabilidad económica y empleo formal para el país



5 **LABORAL**

Negociación del salario mínimo
"Menos mesas de concertación salarial y más mesas pensadas para entender el mercado laboral"

19 **GESTIÓN HUMANA**

Los diez mitos empresariales
entorno a la aplicación de
people analytics

23 **PRODUCTIVIDAD**

¿Cómo cerrar brechas de habilidades
por medio de capacitación continua
y aprendizaje autónomo?

28 **NORMATIVA LABORAL
Y EMPRESARIAL**

Panorama legal

30 **SOCIALES**

Acoset se toma las regiones



Por: Miguel Pérez García
Presidente de Acoset

LO TEMPORAL ES LA NECESIDAD PUNTUAL DE LA EMPRESA USUARIA, NO EL TRABAJADOR EN MISIÓN

A medida que nos preparamos para el cierre de este año y tras un ciclo intenso de definiciones legislativas sobre el trabajo en Colombia, cada vez más sectores de la economía nacional han identificado a las EST como esas empresas que contribuyen de forma real al empleo formal, al atender necesidades empresariales e institucionales de una manera efectiva en sus requerimientos de estacionalidades, temporalidades y eventualidades.

De esta forma, no somos intermediarios de empleo sino empleadores directos de los trabajadores, porque las EST contratan directamente al trabajador con un contrato laboral formal como cualquier otro trabajador en Colombia y tienen todas las garantías salariales, prestacionales y demás previstas en nuestra legislación del trabajo. Es decir, no es un trabajador precario, ni un trabajador informal.

Nuestra responsabilidad más grande y compromiso con el país está en lo que hacemos, es decir, prestar servicios de colaboración en las actividades de terceros, en las estacionalidades que se presentan por diferentes circunstancias como

incrementos en producción, comerciales de ventas, transportes, estacionalidades de cosechas y reemplazos de personal por licencia, enfermedad y vacaciones, entre otros.

Al prestar dichos servicios de colaboración enviando al trabajador, facilitamos el desarrollo de la actividad de la empresa usuaria, haciéndola más eficiente y productiva, lo que impacta de forma favorable al crecimiento de la economía local y regional, así como al desarrollo social.

De esta forma el trabajador se puede convertir en un momento dado en permanentemente rotativo, porque lo que tiene límite de tiempo no es el trabajador, sino la estacionalidad.

Para profundizar sobre la estacionalidad, el empleo y las nuevas técnicas de selección de trabajadores, los invito a leer el tema central de esta edición de la revista de Acoset, en la que encontrarán un análisis sobre el indicador real del desempleo en el país, así como el entendimiento de las épocas del año en las que las estacionalidades de sectores diversos movilizan

la generación de empleo formal, espacios en los cuales las EST juegan un rol protagónico.

Finalmente, recordemos que con las empresas usuarias existe una relación comercial y el trabajador en misión va a ejecutar el servicio de colaboración en desarrollo de dicha relación comercial. En este sentido, no hay que confundir el contrato laboral de la EST con el contrato laboral que tiene la usuaria con sus trabajadores.

Con respecto a lo anterior, es claro que, al trabajador, tanto de la usuaria como de la EST, les aplica el Código Sustantivo del Trabajo (CST), porque son trabajadores que tienen un empleador directo cada uno. Así, cada empresa es autónoma de establecer con sus trabajadores lo que considere pertinente, con lo cual se da claridad sobre esa relación laboral, ya que se trata de dos agentes económicos independientes, existiendo una relación funcional en el sentido que el trabajador en misión desarrolla la labor del servicio específico y concreto de colaboración en la usuaria con una subordinación delegada en dicha usuaria para la atención del mencionado servicio específico.

NEGOCIACIÓN DEL SALARIO MÍNIMO

“MENOS MESAS DE CONCERTACIÓN SALARIAL Y MÁS MESAS PENSADAS PARA ENTENDER EL MERCADO LABORAL”

Colombia cuenta hoy con una población más educada y con una estructura demográfica más adulta, pero los ingresos de los trabajadores informales son cada vez más insuficientes frente al salario mínimo mientras que los formales no logran despegar mucho más allá de ese umbral. Es hora de entender el peso desproporcionado que han adquirido las discusiones de cada diciembre entorno al salario mínimo como eje único de la política salarial, desconociendo lo que realmente necesita el país.

Para tener una mejor comprensión entorno de las negociaciones del salario mínimo en Colombia es necesario hacer una retrospectiva. En el año 2013 el salario mínimo se fijaba en un país donde más del 45% de la población estaba por debajo de los 25 años y los adultos mayores apenas llegaban al 11%. El mínimo tenía entonces dos funciones evidentes, en el mejor de los casos: la primera, servir de punto de entrada al mercado laboral, especialmente para jóvenes (sí lograban ser formales); y, finalmente, como referencia de ingresos para familias con muchos dependientes.

Diez años después, en el 2023, la foto demográfica había cambiado de forma radical. La proporción de niños y jóvenes se redujo de manera significativa (de 27,5% a 22,2% en 0-14 años; y de 17,8% a 15,5% en 15-24 años), mientras que los adultos mayores subieron del 11% al 15,7%. De esta forma, el grupo de 35 años en adelante se consolidó como el más amplio de la población (28,6%).

Lo anterior indicó que el salario mínimo ya no se debía medir solo por su efecto sobre la inserción juvenil, sino por su papel en sostener a hogares adultos con responsabilidades intergeneracionales.



Por: **Juliana Morad Acero**
Directora del Observatorio
Laboral de la Pontificia
Universidad Javeriana



Por: **José Mauricio Salazar Saénz**
Director del Observatorio
Fiscal Pontificia de la
Universidad Javeriana

La tendencia en 2024 confirmó el giro: los jóvenes seguían estables en niveles bajos, mientras que los adultos mayores mantienen un peso creciente (15,3%). Es decir, el salario mínimo opera a hoy cada vez menos en un país de “bono demográfico” y cada vez más en uno de transición hacia el envejecimiento.

Este telón demográfico de fondo cambia el centro del debate. Ya no basta con preguntar

LABORAL

cuánto beneficia a los jóvenes que entran al mercado laboral, sino cómo se conecta con el ingreso de las familias adultas, la protección de los mayores y la sostenibilidad del sistema pensional. En otras palabras, el salario mínimo en el 2025 no se debe discutir solo como un precio de entrada al trabajo, sino como una pieza dentro del engranaje de seguridad social en un país que envejece rápido.

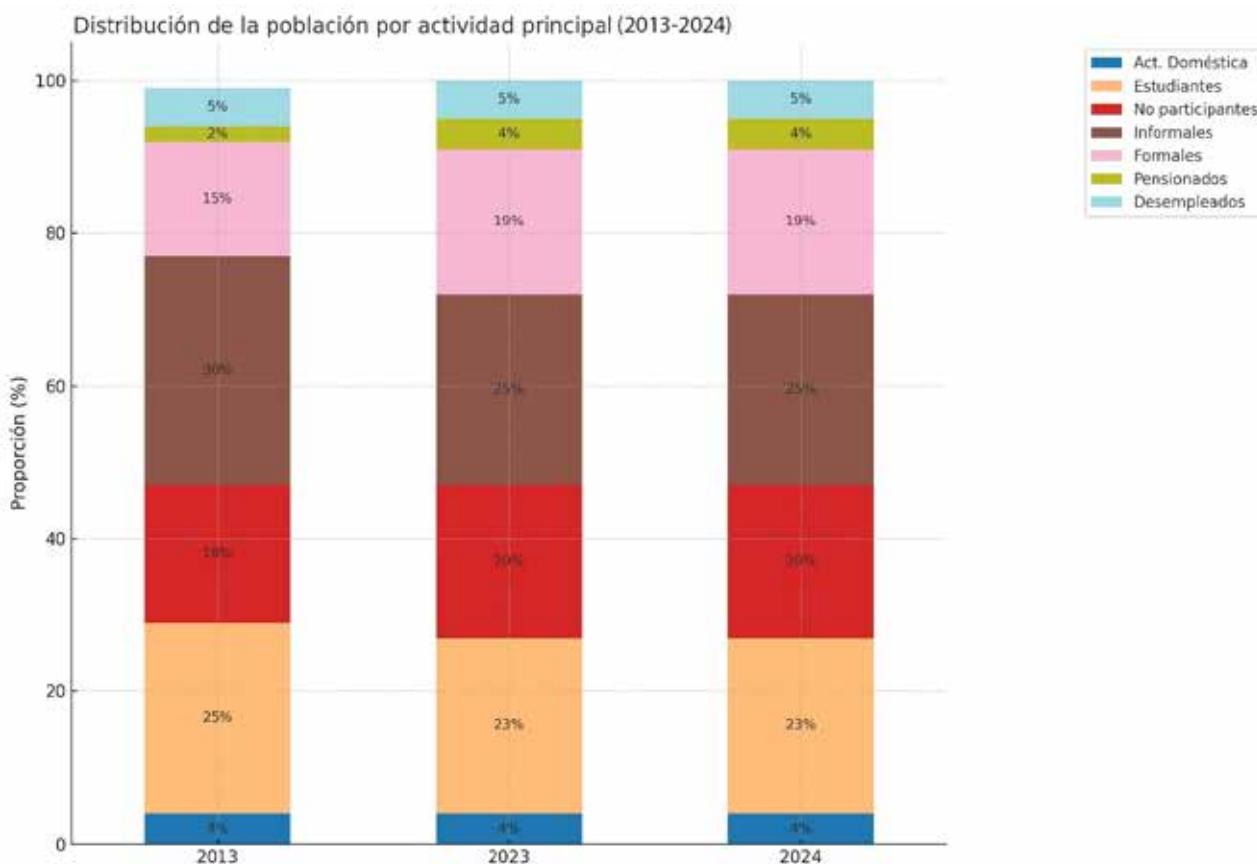
Adicionalmente, la función del salario mínimo como salario de entrada al mercado laboral queda en entredicho cuando los jóvenes son de los grupos demográficos con mayor tasa de desempleo y mayor tasa de informalidad: es decir, les cuesta conseguir empleo y, si la necesidad lo obliga, se emplean de manera informal.

En este último sentido, en 2013 la fotografía del mercado laboral mostraba una sociedad muy dependiente de la informalidad, pues el 30% de la población tenía ocupaciones informales, mientras que solo el 15% estaba en la formalidad. A lo anterior se sumaba que un 25% eran

estudiantes y un 18% no participaban en el mercado laboral. Así mismo, los pensionados eran apenas un 2% y el desempleo sobre el total de la población se ubicaba en el 5%. El salario mínimo, en este contexto, funcionaba como un ingreso de referencia en un país mayoritariamente informal y joven.

Diez años después, en el 2023, la informalidad bajó a 25%, mientras que el empleo formal creció a 19%. El peso de los estudiantes descendió a 23% y los no participantes subieron a 20%, en línea con la transición demográfica. Por otro lado, los pensionados subieron a 4%, reflejando el envejecimiento de la población.

Relativo a 2023, en 2024 las proporciones prácticamente se mantuvieron: informalidad en 25%, formalidad en 19%, estudiantes en 23% y pensionados en 4%. En resumen, el mercado laboral colombiano se encuentra con menos estudiantes y más no participación que hace una década, pero aún con un cuarto de la población mayor a 15 años en la informalidad.



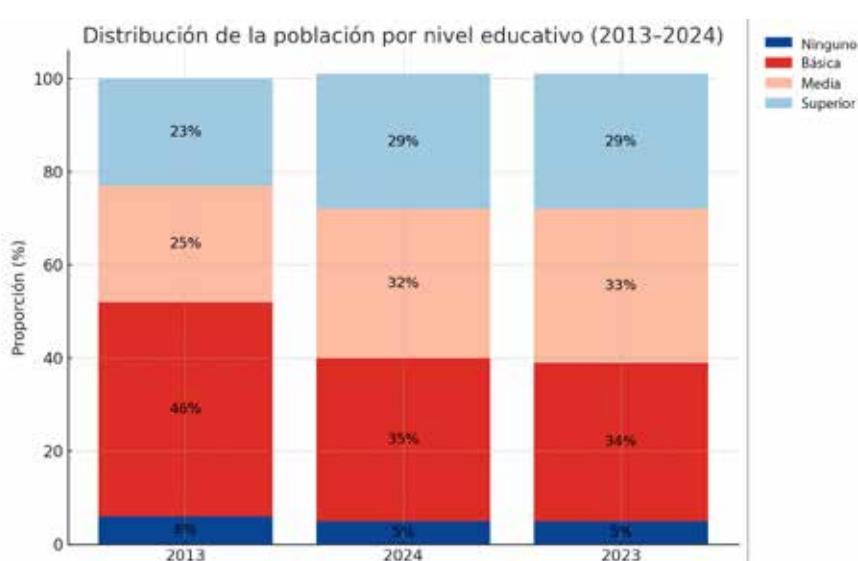
Como tercer punto, en el 2013, casi la mitad de la población (46%) apenas alcanzaba la educación básica, mientras que solo un 23% accedía a educación superior.

Diez años después, en el 2023 y el 2024, la estructura cambió de manera sustancial: quienes solo tienen básica son un tercio de la población, mientras que la educación media y superior suman más del 60%. Colombia es hoy un país con una fuerza laboral mucho más educada que hace una década.

Esa transformación abre una pregunta clave: si una población más educada debería traducirse en mejores salarios y empleos de calidad, ¿hemos logrado que así sea? La respuesta, al menos en parte, parece ser negativa. La informalidad sigue rondando el 25%, la formalidad no supera el 20%, y el salario mínimo continúa siendo un referente central incluso para trabajadores con niveles educativos más altos.

DEL POPULISMO A LO REAL

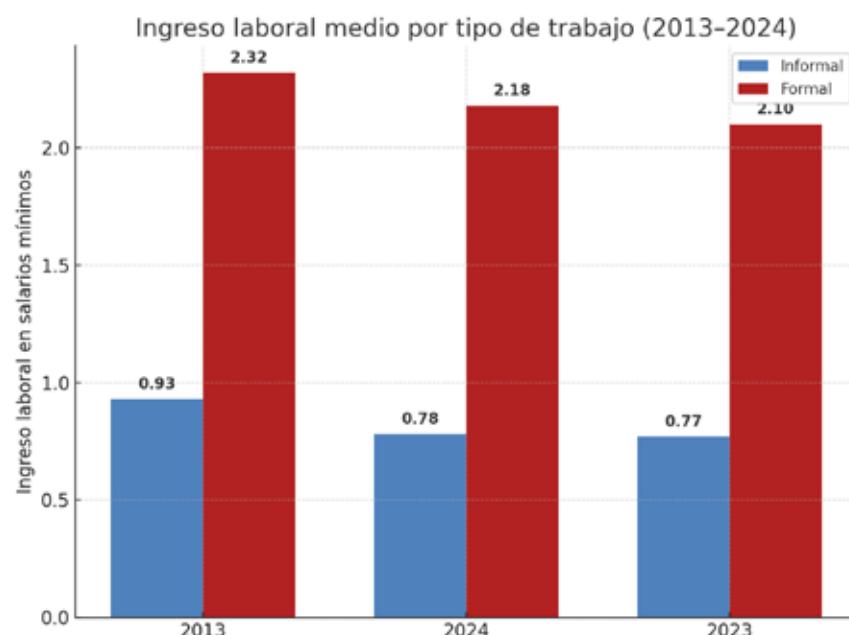
Esto parece mostrarnos que el debate sobre el salario mínimo no puede reducirse a cuánto sube cada año. Más importante es preguntarse si la economía está generando los empleos formales y productivos que correspondan a una fuerza laboral cada vez más formada, y si el mínimo está cumpliendo su papel como garantía de dignidad o si se ha convertido en un techo que limita las aspiraciones de ingresos de quienes ya no son solo trabajadores de baja educación, sino una generación con



mayores credenciales que espera oportunidades acordes.

Sigamos con los datos: en el 2013, un trabajador promedio ganaba 1,39 salarios mínimos. En 2023, 1,37 salarios mínimos; y en el 2024, 1,34. La conclusión es clara: el salario

medio prácticamente no se ha movido respecto al mínimo. El mínimo no solo es piso, también es techo. Una fuerza laboral más educada, pero con salarios atados al mínimo, revela un desajuste entre formación, productividad y remuneración.



Aunado a esto, la brecha entre el trabajo formal e informal en Colombia sigue siendo profunda. En el 2013 un trabajador informal ganaba en promedio 0,93 salarios mínimos, es decir, ni siquiera alcanzaba el mínimo legal, mientras que un trabajador formal obtenía 2,32 mínimos. Diez años después, lejos de cerrarse, la diferencia persiste. En el 2023 los informales bajaron a 0,78 mínimos y los formales a 2,18, y en el 2024 la situación continúa la tendencia: 0,77 vs. 2,10: los trabajadores en cada sector ganan menos salarios mínimos en promedio.

Esto significa que el salario mínimo actúa de manera muy distinta: en la informalidad ni siquiera es un piso efectivo —pues millones de trabajadores ganan menos de lo que establece la norma—, mientras que en la formalidad opera como un punto de referencia que

concentra buena parte de los ingresos alrededor de él.

Ahora bien, la fotografía de los ingresos en Colombia muestra la centralidad del salario mínimo como referente, pero también sus límites. En el 2013, el 46% de los trabajadores ganaba menos de un salario mínimo, y apenas un 5% recibía exactamente un mínimo. La mayoría restante se distribuía entre 1 y 3 salarios mínimos (41%).

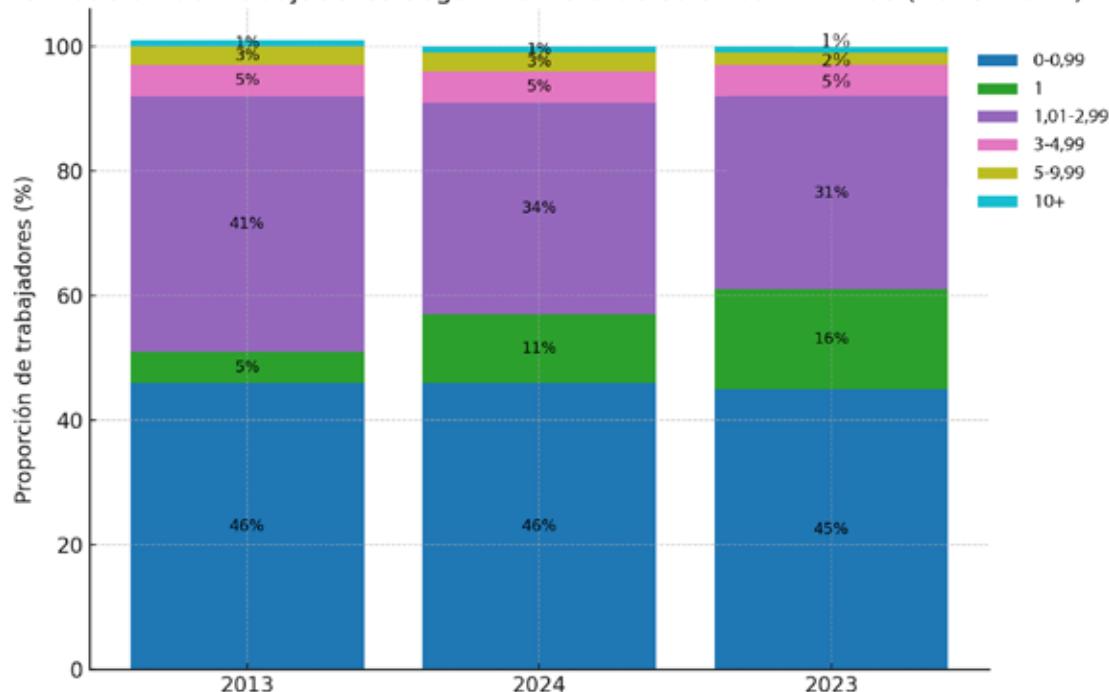
Diez años después, la estructura cambió en un sentido preocupante. En 2023, la proporción que gana menos de un mínimo prácticamente no varió (45%), pero se multiplicó el peso de quienes reciben exactamente un mínimo: pasó de 5% a 11%. Esto no significa una mejora, sino una señal de “apretamiento” salarial, en la que cada vez más trabajadores se concentran

justo en el umbral del mínimo, reduciendo el espacio de movilidad hacia arriba.

En el 2024 la situación continúa la tendencia: quienes reciben exactamente un mínimo sube a 16%, mientras se reduce el grupo entre 1 y 3 mínimos (31%). Sin embargo, en conjunto, más de la mitad de los trabajadores siguen en el rango de menos de un mínimo o un mínimo exacto.

Este comportamiento suma dos paradojas al análisis. Primero, aunque Colombia es hoy un país más educado que hace una década, los ingresos no han acompañado esa transformación: el salario medio sigue pegado al mínimo y los ingresos de los informales incluso han caído por debajo de él. Segundo, la concentración en torno al mínimo muestra que este opera menos como un piso de dignidad y más como un techo que limita el ascenso salarial, particularmente de los informales.

Distribución de trabajadores según número de salarios mínimos (2013-2024)



Finalmente, la dimensión territorial revela otra arista de la centralidad del salario mínimo. En el 2013, los ingresos eran bajos en todo el país, pero había una diferencia clara: en las cinco grandes ciudades predominaban quienes ganaban entre 1 y 3 mínimos, mientras que en las zonas rurales la mayoría absoluta (66% de los hombres y 83% de las mujeres) estaba por debajo del mínimo.

Diez años después, lejos de cerrarse, la brecha se consolidó. En el 2023 y el 2024, en las áreas rurales siete de cada diez trabajadores siguen ganando menos del mínimo, y apenas un 15% llega al rango entre 1 y 3 mínimos. En las ciudades intermedias y otras urbanas, creció el peso de quienes ganan exactamente un mínimo, lo que muestra cómo el salario mínimo se convirtió en el ingreso dominante en estos territorios.

En las grandes ciudades hay algo más de dispersión, pero incluso allí, la mitad de los trabajadores está en el umbral de 1 a 2 mínimos. Esto confirma que el mínimo no es solo un piso, sino el centro de gravedad de toda la estructura salarial, y que su fuerza como techo es más marcada en los territorios más rezagados y en las mujeres rurales.

En suma, el salario mínimo terminó organizando la distribución salarial sin lograr elevarla. En el 2013, el 46% de los trabajadores ganaba menos de un mínimo y apenas el 5% exactamente un mínimo. Diez años después, en el 2023, la proporción de quienes reciben el mínimo saltó al 11% y en el 2024 subió al 16%, pero la base que gana menos de un mínimo si-

guió estable en 45-46%. Así, en lugar de arrastrar hacia arriba a la mayoría, el mínimo comprime la escala y concentra a más personas en el umbral. Eso explica por qué el salario medio permanece prácticamente pegado al mínimo (1,39 en el 2013; 1,34 en el 2023; 1,37 en el 2024), a pesar de que la población es hoy más educada.

Este efecto de “techo” se manifiesta de forma desigual. Allí donde existe capacidad de cumplimiento y negociación (grandes empresas, sector público, actividades de alta productividad en las ciudades principales) el mínimo se respeta y puede ser superado y los salarios promedio mantienen su nivel relativo al mínimo: es decir, solo los formales de las grandes ciudades están manteniendo sus ganancias laborales.

Sin embargo, en vastos segmentos de la economía (microempresas, zonas rurales y cadenas de subcontratación) el mínimo no es un piso real y los ingresos se ubican por debajo de la norma. De este modo, los incrementos del mínimo beneficijan sobre todo a quienes ya están dentro de la formalidad y en las grandes ciudades, mientras que una gran masa laboral queda atrapada en él o por debajo. El mínimo, entonces, corre el riesgo de volverse, en la práctica, “de pocos privilegiados”, es decir, de los que ya son formales que logran hacerlo exigible, frente a los trabajadores informales o periféricos que no acceden a él.

La compresión también impacta los tramos superiores. Cuando el mínimo sube, muchas empresas “pegan” escalas

salariales y eliminan peldaños entre 1 y 3 salarios mínimos. Justo ese grupo se redujo entre el 2013 y 2024. Al desaparecer las trayectorias de ascenso, el sistema se vuelve binario: mínimo para muchos, salarios altos para pocos. La estructura salarial se ordena alrededor del mínimo, pero sin abrir espacio para una progresión que acompañe la mayor educación de la fuerza de trabajo.

El verdadero privilegio, entonces, no es solo ganar más, sino ocupar un lugar en el que el mínimo es exigible y negociable. De ahí la persistencia de las brechas territoriales y de género pues en las zonas rurales, siete de cada diez trabajadores siguen por debajo del mínimo, y en el caso de las mujeres rurales la proporción supera el 80%."

En ciudades intermedias, el peso de quienes ganan exactamente un mínimo se ha consolidado, mientras que en las grandes capitales la mitad de los trabajadores está atrapada entre uno y dos mínimos. El mínimo, lejos de igualar, termina estratificando: protege a quienes pueden hacerlo cumplir y excluye a quienes no.

El desafío es evidente. No se trata de negar el papel del salario mínimo, sino de quitarle el peso desproporcionado que ha adquirido como eje

único de la política salarial. Sus aumentos deberían ser modestos y sostenidos, pero no el centro del debate: necesitamos que la productividad sea tal, que el mínimo sea cada vez menos relevante y sea eso, un salario mínimo.

Lo urgente es redirigir la discusión hacia lo que realmente transforma el mercado laboral: productividad, formalización, cumplimiento efectivo de los derechos y trayectorias de ascenso que reconozcan la mayor educación de la fuerza laboral.

En vez de seguir atrapados cada diciembre en una negociación ritual sobre el porcentaje de aumento, Colombia necesita menos mesas de concertación salarial de sólo el mínimo y más mesas para pensar cómo mejorar el mercado laboral para todas y todos. Solo así el salario mínimo dejará de ser un techo que encierra y pasará a ser un piso que dignifica.

ESCAMENARIOS DE NEGOCIACIÓN PARA EL 2026

Durante los últimos cuatro años, Colombia ha experimentado una secuencia de incrementos del salario mínimo que marcaron un cambio de ciclo. En el 2022 pasó de \$908.526 a \$1.000.000 (10%), en el 2023 a \$1.160.000 (16%), en el 2024 a \$1.300.000 (12%) y, finalmente en el 2025 a \$1.423.500, con un aumento del 9,5% nominal.

Los mencionados ajustes coincidieron con la caída de la inflación del 9,3% al 5,2% y con una política monetaria contrac-tiva del Banco de la República,

que hoy mantiene su tasa de intervención en 9,25%, mien-tras la inflación converge lenta-mente hacia la meta del 3%. Sin embargo, el efecto sobre el mercado ha sido limitado: la informalidad se mantiene en torno al 25%, la formalidad apenas llega al 19% y el salario promedio sigue anclado en 1,34 mínimos.

Por otro lado, la produc-tividad medida por el Consejo Nacional de Productividad continúa creciendo por debajo del 1%. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), los colombianos tra-bajan unas 2.288 horas al año, una de las jornadas más largas del mundo, pero cada hora genera apenas USD19 a 20 de PIB, frente a USD60 en el promedio de la organiza-ción. El país trabaja más, pero produce menos.

El Banco de la República proyecta que la economía crezca 3,4% en el 2026, en contexto de estabilización y una inflación que ojalá se siga reduciendo de forma gradual."

Este entorno sugiere que el ciclo de fuertes aumentos del mí-nimo no ha dado los resultados esperados: pese a estos, Colombia no crece más que sus pares regio-nales, la productividad laboral es-tancada y un mercado laboral que no logra diversificar sus fuentes de ingreso, por lo que un ajuste entre 5% y 6% nominal para 2026 sería prudente.

En otras palabras, sería sufi-ciente para conservar el poder ad-quisitivo sin reforzar la compresión salarial que mantiene al mínimo como eje de toda la estructura de ingresos. Aumentos mayores, sin mejoras paralelas en productividad y formalización, solo desplazarían más trabajadores del margen de la legalidad y reforzarían la paradoja de un país que sube el mínimo sin elevar la base real del trabajo.

Por todo lo anterior, el de-bate no debería centrarse en el porcentaje de incremento, sino en la transformación del modelo laboral. Los aumentos del mí-nimo deben ser modestos y soste-nidos, sin embargo, lo esencial es cambiar el foco, es decir, menos mesas de concertación salarial de mínimo y más mesas de remedios para el mundo laboral, donde se discutan productividad, formaliza-ción, capacitación, cumplimiento y trayectorias de ascenso. Solo así el salario mínimo dejará de ser un techo que aprieta a la mayoría y volverá a ser el piso que dignifica.



LAS EST SE CONSOLIDAN COMO PILAR DE ESTABILIDAD ECONÓMICA Y EMPLEO FORMAL PARA EL PAÍS



Por: Revista Acoset

Existe una correlación directa entre la generación del empleo en Colombia y la atención con personal en misión de las estacionalidades de los diferentes sectores productivos, un escenario en el que las EST son jugadoras clave para la economía. Paralelamente, las empresas vienen desarrollando mejores técnicas de selección para escoger al talento más idóneo que acompañará la atención de servicios, cosechas, reemplazos incrementos productivos y comerciales de ventas, entre otros.

Existe una gran diferencia entre la información que presentaba el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) hace unos años respecto de sus indicadores laborales a hoy, específicamente en la población desocupada, lo cual incluía sus datos demográficos y de caracterización. Ahora, la información contiene datos relacionados con desocupación, pero centrándose, especialmente, en la población ocupada.

Por supuesto, hay formas variadas de mostrar indicadores, sin embargo, una cosa es tratar el tema del desempleo en Colombia con cifras que inviten a su comprobación y análisis, que las usadas actualmente como "tasas" relacionadas sobre desocupación y ocupación, que pueden dejar algunas inquietudes en su interpretación.

Todo lo anterior puede traducirse en que existe una gran diferencia entre el desempleo, que era fácilmente identificable como la situación de una persona que no tiene empleo y busca activamente uno, frente

a lo que se muestra ahora con las mencionadas tasas.

Es por ello que, mientras existen caídas en sectores generadores de empleo como la construcción, el alojamiento y los servicios de comida, que registraron una reducción en la contratación, el indicador del Gobierno Nacional muestra que todo fluye muy bien, pues, de acuerdo con la información oficial, en julio de 2025, la tasa de desocupación fue del

8,8% frente al mismo periodo del año anterior cuando llegó a 9,9%, es decir, 1,1% por debajo.

Lo cierto entonces es que el indicador real de empleo en todo el territorio nacional no está claro y existen señales de enfriamiento en la economía. De acuerdo con el Observatorio del Mercado Laboral de Acoset, el comportamiento que presentó el grupo trabajadores formales dependientes fue negativo, al mostrar un decrecimiento del -2,3% frente al mismo periodo del año anterior y pasar de 10.097.476 trabajadores en el 2024 a 9.873.083

en el 2025, con una variación negativa de -224.393 trabajadores.

De esta forma, la información contrasta con las cifras presentadas por el Gobierno Nacional, lo que refleja que las políticas aplicadas están favoreciendo la informalidad.

Frente a este panorama, las Empresas de Servicios Temporales (EST) se consolidaron como un pilar de estabilidad, sosteniendo 474.188 puestos de trabajo en misión y garantizando empleo formal, inclusión y acceso a seguridad social.

Siguiendo con este análisis, al comparar la participación de los trabajadores en misión (474.188) con respecto a los formales dependientes (9.873.083), se presentó un porcentaje promedio positivo del 4,8%.

Por actividad económica, del total de trabajadores en misión, el mayor porcentaje de participación estuvo en la Industria Manufacturera con el 32% (152.214 trabajadores), seguido de Comercio y Reparación

TEMA CENTRAL: EMPLEO Y SELECCIÓN

de Vehículos con el 27% (128.031), Transporte y Almacenamiento con el 12% (56.428), Construcción con el 9% (42.677), Alojamiento y Servicios de Comida con el 7% (33.193) y Administración Pública, Defensa, Educación y Atención de la Salud Humana con el 3% (14.226).

Por otro lado, del total de los trabajadores en misión al finalizar el primer semestre en el ámbito regional, los departamentos con mayor crecimiento promedio fueron Bogotá con 162.073 trabajadores, Atlántico con 105.036, Antioquia con 99.700, Valle con 43.196, Cundinamarca con 16.133, Bolívar con 8.358 y Santander con 7.547.

En materia de inclusión, las cifras son reveladoras, pues del total de trabajadores en misión, 57% son mujeres, 25% corresponden a jóvenes en su primer empleo, 9,8% pertenecen a grupos de diversidad y 3,1% son adultos mayores, así el mismo porcentaje son personas con discapacidad.

COMPARADO PORCENTUAL 1° SEMESTRE TRABAJADORES DEPENDIENTES Y MISION



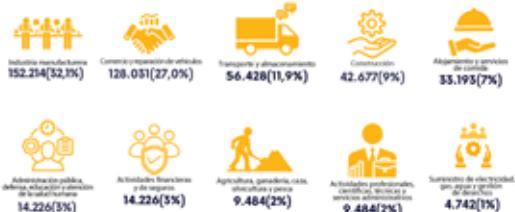
MES	Trabajadores en misión	Trabajadores formales dependientes	Porcentajes
Enero	485.103	10.524.897	4,6%
Febrero	472.379	10.357.416	4,6%
Marzo	456.124	10.106.527	4,5%
Abril	470.246	9.524.002	4,9%
Mayo	473.819	9.510.245	5,0%
Junio	487.458	9.215.412	5,3%
PROMEDIO	474.188	9.873.083	4,8%

En materia de composición y escala salarial anual, la investigación del Observatorio demostró que el 64% del total de los trabajadores en misión devengan 1 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV); el 17% hasta 2 SMMLV; el 15% hasta 4 SMMLV y el 4% más de 4 SMMLV. Así mismo, el total de salarios y auxilios de transporte pagados en el 2025 ascienden a \$7 billones.

¶ Frente al tema de pagos mensuales a seguridad social y parafiscal, el total de aportes para el 2025 sumó \$2 billones."

De esta forma el sector de las EST no solo garantiza empleo formal en tiempos de incertidumbre, sino que también actúa como un termómetro real del mercado laboral y para tiempos de estacionalidad.

TRABAJADORES EN MISIÓN POR ACTIVIDAD ECONÓMICA PRIMER TRIMESTRE 2025



➤ TOTAL: 474.188

APORTES EST AÑO 2024



DATOS DE INCLUSIÓN

Participación femenina 2024

65%
Mujeres de planta
57%
Mujeres en misión

Empleo joven y primer empleo

25%
En EST
9,8%
Diversidad

Tercera edad mayores a 60 años

3,1%

Discapacidad

3,1%

DEPARTAMENTOS CON MAYOR DEMANDA

BOGOTÁ: 162.073

1

ATLÁNTICO: 105.036

2

ANTIOQUIA: 99.700

3

VALLE: 43.196

4

CUNDINAMARCA: 16.133

5

BOLÍVAR: 8.358

6

SANTANDER: 7.547

7

TOTAL DE APORTES DE LAS EST AL PAÍS

18.496.763.731.400

18 BILLONES, 496 MIL MILLONES DE PESOS

<sorttime+

Especialistas en empresas de servicios temporales y contratistas



- ✓ Más intuitivo.
- ✓ Más productivo.



Habla con un asesor o agenda un Demo

317 4032215



SC - CER579152

www.sorttime.co

IMPACTO DE LA ESTACIONALIDAD PARA EL EMPLEO

Diversidad de analistas en diferentes áreas han apuntado a coincidir que los países ubicados en el trópico gozan de variadas ventajas competitivas frente al resto de naciones del mundo ubicados en el norte y el sur. Para el caso que nos ocupa, una de esas circunstancias de impacto es justamente el mercado laboral, entendiendo este como las diferentes oportunidades que nos da una estación o un tiempo determinado para su impulso.

Hoy la economía colombiana está dividida en cuatro sectores básicos: el sector primario o extractivo, el sector industrial en sus diferentes manifestaciones, el sector comercio y, de un tiempo para acá, el sector de servicios, ya identificado como un reglón específico y determinado en Colombia.

De acuerdo con Cesar Augusto Jaramillo, director del Observatorio Laboral de Acoset, cada uno de estos sectores cuenta con épocas y momentos en los cuales es más intensivo en mano de obra que otros, por lo que están claramente identificados los tiempos del año en los cuales se ve con notoriedad este aspecto.

Por ejemplo, el primer sector, que es el agropecuario, también llamado el extractivo, cuenta con dos épocas muy importantes como lo son la siembra y la cosecha, especialmente en cultivos de corta duración entre los que están la gran mayoría de sus productos, siendo los meses de abril y mayo los de la siembra y los meses de septiembre y octubre los de la cosecha.

Ahora bien, continúa Jaramillo, sobra advertir que son los de mayor necesidad de mano de obra. En el resto del tiempo, lo que se denomina actividades culturales de cada cultivo, la realizan menos personas que en los mencionados tiempos de siembra y cosecha.

En los cultivos como el café, el arroz, el algodón, el sorgo y la soya, existe una población migrante que anda tras los momentos de recolección, por ejemplo, el café, que cuenta con una cosecha muy productiva y otra menos intensa en mano de obra que la llaman: mitaca¹.

El algodón, la soya, el arroz y el sorgo también se ha impactado con población migrante que anda de departamento en departamento preparada para ofrecer sus servicios en la recolección de esas cosechas. "Es muy importante para el sector del servicio temporal tener en cuenta esto para que pueda proveer a los usuarios con este personal, especialmente como lo decíamos, en las épocas de abril y mayo y de septiembre y octubre", precisó Jaramillo.

1. Es la cosecha más pequeña que se realiza seis meses después de la cosecha principal del café.



Cesar Augusto Jaramillo,
Director del Observatorio
Laboral de Acoset



El segundo sector, que es el industrial, del cual se desprenden otros 48 subsectores, es más intensivo en construcción, manufactura y textiles, en donde tienen dos épocas muy identificadas no tan importantes, pero no por ello despreciables, en los meses de enero y febrero para su comercialización, pues está directamente relacionada con la industria estudiantil, libros, uniformes, artículos y útiles escolares, que son altamente demandados.

En materia de producción, esta tiene que estar disponible en los meses de noviembre y diciembre, así como en abril y mayo, para los dos calendarios escolares a y b.

De la mano de esta estacionalidad, los mejores meses comerciales con que cuenta el sector son noviembre, diciembre y enero, pues la industria se prepara desde julio, agosto y septiembre para proveer a todo el comercio.

El tercer sector es justamente el de comercio, que tiene impacto en los meses de noviembre y diciembre, aunque un poco menos en enero. Este sector ha sido denominado "esponja", pues aglutina la mayor cantidad de mano en los meses ya mencionados. Durante el resto del año es un menor en volumen y más estable.

El cuarto sector, que es el de los servicios, tiene una mayor intensidad de mano de obra en materia de esparcimiento y entretenimiento. Estos dos segmentos cuentan a su vez con otros subsectores como los hoteles, los restaurantes, las cafeterías y los sitios de recreación, siendo más elástico que los otros, porque presenta temporadas muy bien definidas y determinadas como lo son vacaciones de principio, mitad y final de año; además de otros períodos vacacionales y de semana santa, semana de receso escolar y temporada navideña como los momentos de mayor impacto en mano de obra.

Adicionalmente, este sector se beneficia por los llamados puentes de descanso, las celebraciones del día del padre, día de la madre, san valentín y día del amor y la amistad, entre otros, por lo que absorben gran cantidad de mano de obra, "que siempre está bien asistida por las EST, como los mayores alimentadores del empleo formal en Colombia dados los momentos en que son más necesarios los trabajadores en misión frente a los usuarios", explicó Jaramillo.

En nuestra realidad económica actual, asegura el directivo, hay un especial interés por el sector automotriz, centralizado en el mercado de las motos, que definitivamente está marcando un crecimiento importante en las importaciones de Colombia y que se hace necesario atender en diferentes temáticas, como lo son la comercial, la distribución, la comercialización y la de venta y posventa.

Actualmente, con la estabilidad del sector de las exportaciones, el sector de las EST está atendiendo la oferta de empleo en misión en las áreas de las flores, los cultivos en general, el café y el petróleo, este último junto con el carbón, tienen momentos muy bien definidos y revisados por las EST para atender sus demandas y sus respectivas variaciones.

Finalmente, puntualiza Jaramillo, en la estacionalidad de las épocas decembrinas, las EST deberán estar atentas a las actividades más intensas que, tal como se indicó, son las del comercio, el entretenimiento y el esparcimiento, cuya demanda crece ostensiblemente en los meses de noviembre, diciembre y enero, y en los que se refleja el mayor nivel de vinculación de los trabajadores en misión.

EL PODER DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA SELECCIÓN DE TALENTO: PRECISIÓN, AGILIDAD Y PROFUNDIDAD PSICOLÓGICA



Por: Diego Cardozo
CEO de PsigmaCorp
diegoc@psigmacorp.com

En un entorno empresarial cada vez más dinámico, competitivo e incierto, el acceso al talento adecuado se ha convertido en un diferenciador estratégico. No basta con llenar vacantes rápidamente, en tiempo récord, lo cual termina siendo un problema sino se hace adecuadamente: las organizaciones buscan personas alineadas con su cultura, adaptables a la transformación y capaces de generar valor en todos los niveles.

En este escenario, la inteligencia artificial (IA) está revolucionando la forma en que seleccionamos talento, integrándose con herramientas tradicionales como las pruebas psicológicas y los sistemas de seguimiento de candidatos (ATS), y sumando innovaciones como los agentes digi-

tales que realizan entrevistas. Todo ello, para elevar la eficiencia, reducir el sesgo y tomar decisiones más informadas.

Históricamente, los procesos de selección se han centrado en la revisión de hojas de vida, entrevistas estructuradas y evaluaciones psicométricas. Si bien estos métodos siguen teniendo valor, la tecnología ha permitido optimizar y profundizar cada etapa del proceso.

Los sistemas ATS (Applicant Tracking Systems) han sido pioneros en esta transformación. Estas plataformas automatizan la recepción y clasificación de miles de postulaciones, reduciendo significativamente la carga operativa de los equipos de talento humano.





Esto permite pasar de un filtro mecánico a uno estratégico, que preselecciona con base en evidencia estadística y ajusta la búsqueda en función de la vacante, el equipo y el estilo de liderazgo al que el candidato se integrará.

En paralelo, las pruebas psicológicas digitales han dado un salto significativo. Lejos quedaron los cuestionarios en papel y las correcciones manuales. Hoy, muchas herramientas permiten aplicar evaluaciones psicométricas de manera online, con algoritmos adaptativos que modifican la complejidad de las preguntas en función de las respuestas del candidato.

Este enfoque no solo aumenta la validez y confiabilidad de los resultados, sino que permite

hacer mediciones más rápidas, personalizadas y principalmente abordando desde un modelo con profundidad en el análisis. Atrás quedaron propuestas superficiales como solo los rasgos, modelos reduccionistas de entender al ser humano como una tonalidad.

Además, la integración de IA en estas plataformas posibilita una interpretación automática y multidimensional del perfil: personalidad, estilos de liderazgo, factores de motivación, riesgos ocultos, niveles de engagement y hasta capacidad adaptativa ante entornos de cambio. Todo lo anterior presentado en informes claros, listos para la toma de decisiones.

Así, lejos de sustituir al juicio clínico del psicólogo organizacional, estas herramientas lo enriquecen. Permiten, además, que los profesionales se enfoquen en el análisis cualitativo y contextual del perfil, en vez de invertir horas en tareas operativas de aplicación y tabulación.

ENTREVISTAS DIGITALES

Una de las tendencias más disruptivas del momento es el uso de agentes digitales para entrevistas estructuradas. Estos asistentes que simulan la interacción humana, como sucede en otras categorías de mercado, están basados en modelos de lenguaje e IA conversacional, pueden conducir entrevistas por video o chat, siguiendo protocolos definidos por la organización.

Durante la entrevista, no solo formulan preguntas relevantes al cargo, sino que también capturan y analizan variables como el tono de voz, pausas, lenguaje corporal (en video), contenido emocional de las respuestas y estructura del discurso.

Estos agentes no reemplazan el contacto humano, pero sí permiten estandarizar la experiencia inicial del candidato, aplicar entrevistas masivas sin perder calidad y generar una preselección objetiva, disminuyendo el sesgo y facilitando una lectura más precisa para las siguientes fases.

Estas propuestas están generando una controversia que apenas arranca de hasta donde pueden llegar, cuáles son los límites y quien estará a cargo de una regulación al respecto.

TEMA CENTRAL: EMPLEO Y SELECCIÓN

INTELIGENCIA ADAPTATIVA Y SELECCIÓN MÁS HUMANA

Hemos sido testigos de algo que va más allá, la verdadera revolución no está solo en automatizar tareas, sino en mirar al talento desde una perspectiva más integral. Las nuevas tecnologías permiten identificar capacidades transversales como la inteligencia emocional, la curiosidad, la resiliencia o el pensamiento estratégico, variables que claramente no se pueden observar en una hoja de vida.

Debemos tener claro que el mundo que se avecina trae una serie de cambios y que es necesario entender las diferencias individuales respecto a cómo cada quién se va a adaptar a esa nueva realidad. Es un proceso con diferentes intensidades que impactará de forma diferente a las organizaciones dependiendo del país donde operan, del tamaño y de la cercanía a lo digital, muchas de estas organizaciones no sobreviran para contarlo.

Estos avances transformadores y la cantidad de data individual y social almacenada exige una responsabilidad de quien la maneja que aún no está muy claro. La confidencialidad de los datos, el uso correcto, la protección de la información psicológica y la imparcialidad de los algoritmos son temas claves. Muchos temas para reflexionar en nuestras áreas de gestión humana.

Ahora bien, por sofisticada que sea la tecnología que se use, el criterio profesional sigue siendo indispensable. La empatía, la sensibilidad, la lectura del contexto organizacional y la inter-



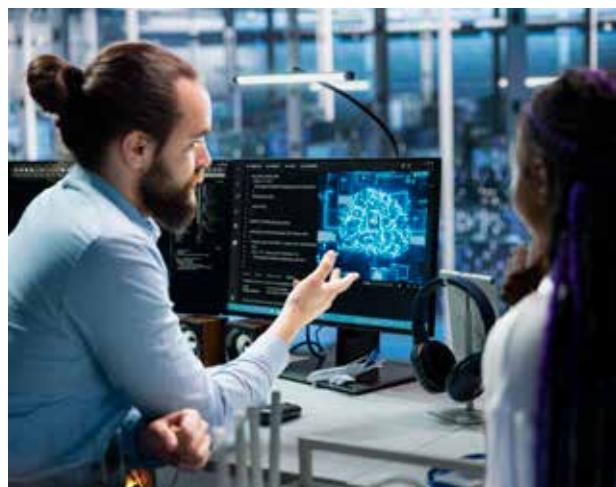
pretación precisa de un perfil requieren experiencia humana. El futuro no es de la tecnología sola, sino de la colaboración entre tecnología y expertos humanos.

Aunque parezca paradójico, aplicar IA en procesos de selección bien diseñados hace que estos sean más objetivos, sin discriminación, siendo más justos, lo cual es un propósito humano superior.

Al automatizar lo repetitivo, eliminar sesgos inconscientes y permitir un análisis con mayor profundidad del talento, los profesionales de gestión humana pueden enfocarse en lo que realmente importa: la conexión con las personas, la generación de confianza, el construir conjuntamente un propósito corporativo y la construcción de equipos alineados y diversos.

El ser humano es único con una historia propia, somos parecidos pero muy diferentes en necesidades, ahí está nuestra complejidad, pero, al mismo tiempo, nuestra grandeza como especie, el creer en su transformación apoyado en las maquinas dará la dimensión a que la inteligencia artificial sea humanamente más inteligente.

Se viene un camino que apenas empieza a recorrerse, con mucha incertidumbre, pero con una necesidad de entender mejor el presente, mirando al futuro y sin olvidar el pasado, en donde la interacción con máquinas será una realidad constante, un escenario que exigirá de la humanidad un desafío para exaltar la especie y volver a valorar lo básico y lo que nos hace diferentes.



34980

971633

LOS DIEZ MITOS EMPRESARIALES

ENTORNO A LA APLICACIÓN DE PEOPLE ANALYTICS

Gracias al análisis de datos en materia de gestión humana es posible ofrecer insights estratégicos de los colaboradores de una organización en materia de productividad, pertenencia a la empresa, rotación de personal y asistencia al lugar de trabajo, entre otros. Con los cruces de esta información se logra la generación de patrones con el fin de crear estrategias para la detección temprana de problemas en la gestión del talento.



Por: **Carlos Schmidt Junguito**
Director General de la start-up
People Intelligence
Exdirector de gestión humana de
empresas multinacionales
carlos.schmidt@peopleintelligence.co

En los últimos años he tenido la oportunidad de interactuar con cerca de 300 compañías en América Latina y discutir sus avances en la implementación de people analytics. Durante la realización de este ejercicio encontré que la mayoría de las organizaciones confiesa abiertamente estar en una etapa todavía inmadura, haber fallado en sus intentos de ejecución o, simplemente, no tener claro cómo avanzar de cara a la exigencia de sus diferentes etapas.

Lo paradójico es que el concepto de la analítica de talento lleva más de 20 años vigente y se conocen su alcance y beneficios. Podríamos argumentar, además, que las empresas cuentan con un acceso a la tecnología, a las mejores prácticas y al talento (interno y externo), para poder generar valor organizacional. Entonces ¿por qué solo un puñado de empresas están satisfechas con sus resultados en la implementación de people analytics?

La respuesta, de acuerdo con las observaciones concretas en diversas compañías, pueden dividirse en la identificación y vencimiento de varios obstáculos, que al final se convierten en mitos frente a su avance. Tales son:

- **Primero: No partir de problemas relevantes para el negocio**

Con frecuencia se escogen temas interesantes para el área de gestión humana, pero no lo suficientemente relevantes para atraer aliados ni movilizar recursos de la organización.

El origen de la analítica siempre deben ser los problemas que preocupan a la organización, aquellos que pueden mover el estado de resultados. Para algunos puede ser la rotación voluntaria, para otros la accidentalidad o la productividad

de su equipo de ventas. Como decía el estadístico americano John Tukey: "Siempre es mejor una respuesta aproximada al problema correcto, que una respuesta exacta al problema equivocado".

- **Segundo: Asumir que la información disponible no es adecuada**

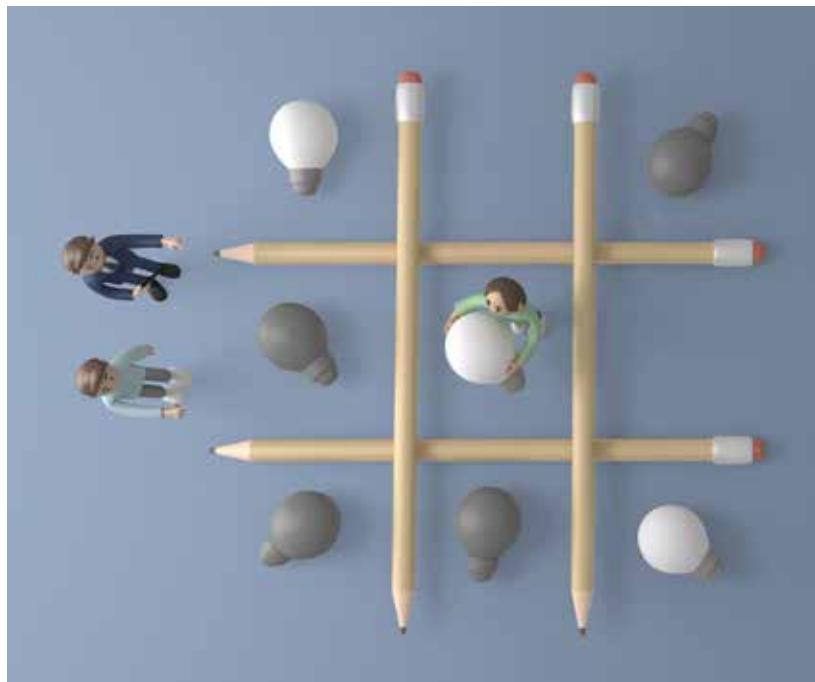
Esta es la mayor excusa para no iniciar o continuar el camino de people analytics. Pensar que no se tiene suficiente información o que se trata de un camino lineal donde primero se arregla al 100% la información y luego se hace analítica, es un gran error. Por supuesto que recopilar, transformar y limpiar la información hace parte del proceso, pero lo cierto es que el equipo promedio de gestión humana está sentado sobre una mina de oro de información.

La cantidad y riqueza de la información demográfica, organizacional, comportamental, perceptual y del negocio que maneja cualquier compañía, es totalmente apta para generar valor.

- **Tercero: Falta de competencia y alineación en el equipo de gestión humana**

Los perfiles tradicionales de esta área no siempre tienen las capacidades requeridas para gestionar analítica, por lo que cada compañía debe resolver un dilema: ¿desarrollo internamente el talento? ¿salgo al mercado y lo "compro"? ¿lo "pido prestado" a través de freelancers, talento gig y consultores? Y no se trata de contratar un científico de datos y transferirle la responsabilidad, la analítica es un deporte de equipo donde todos deben aportar.

El reto es romper los silos en que opera el área en la mayoría de las organizaciones, pues cada función lo hace de manera independiente, define sus propios indicadores y rara vez abre las puertas para correlacionar la información con otras fuentes."



El verdadero valor se genera poniendo en la misma bandeja la información demográfica, de desempeño, de compensación, de liderazgo, de las

mediciones (clima, cultura y experiencia, entre otras), de rotación y de ausentismo, además de las del negocio.

■ Cuarto: No tener una buena estrategia de escucha de la voz del empleado

Para generar valor, la información de encuestas y pulsos (engagement, cultura, liderazgo y experiencia) debe conectarse con la data de gestión humana y del negocio. Sin embargo, en este proceso las empresas cometen tres grandes errores:

- » Tener proveedores de encuestas/pulsos, que no tienen capacidad de hacer analítica avanzada.
- » Hacer mediciones diferentes con variedad de proveedores (o internamente) y no lograr conectarlas entre sí para generar valor.
- » No medir en ciclos cortos, acordes a la dinámica de la compañía. Las opiniones, percepciones y sentimientos de los colaboradores tienen fecha de vencimiento.

■ Cinco: Operar en una cultura que no prioriza decidir con datos

Las culturas data-driven exigen a gestión humana gestionar y basar decisiones en analítica. En los escenarios donde mandan la costumbre o la intuición, people analytics se vuelve cosmético. Hay que recordar que lo que no se mide, se adivina.



■ Sexto: Suponer que el área de business analytics o un ERP resuelven el reto de la analítica

Hay organizaciones con equipos de analítica de negocio muy competentes que “en teoría” harán people analytics, sin embargo, la analítica de personas no es su prioridad natural.

Adicionalmente, muchas áreas de talento tienen reservas de confidencialidad interna de la información de compensación, sucesión y potencial, entre otros.

Por otro lado, ningún ERP, por bueno que sea, “hace” analítica por sí solo. Es común ver ERPs costosos y reconocidos, que no generan más que dashboards des-

criptivos, es decir, la analítica más básica.

■ Séptimo: Fallas en la gobernanza y la privacidad de la información

Se requieren políticas y prácticas que cumplan la ley y atiendan los riesgos éticos en el manejo de datos de los empleados: anonimización, minimización, controles de acceso y transparencia sobre qué se recopila, para qué y por cuánto tiempo. Sin confianza no hay adopción, por lo que, con buena gobernanza, people analytics escala sin riesgos.

■ Octavo: No lograr un buen storytelling con la data

No se trata solo de gestionar datos, sino de comunicar ha-

llazgos de manera atractiva y fácil de entender para facilitar decisiones. La narrativa importa: estructura la historia (situación, hallazgo, implicación, decisión) y usa visuales que hagan evidente la acción. Porque, en efecto, "los datos convencen, las historias movilizan."

■ Noveno: No invertir en la implementación de people analytics

Iniciar el proceso requiere una inversión que se recupera, si se escogen bien los problemas y se ejecuta adecuadamente. El costo de la inacción puede ser mayor: "El precio de la luz es menor que el costo de la oscuridad", dijo Arthur C. Nielsen. La clave es priorizar casos de uso con retorno demostrable y medirlos con disciplina.

■ Decimo: Falta de capacidad para ejecutar y conseguir cambios basados en la analítica

People Analytics es un medio, no un fin. Sirve para facilitar resultados de negocio, lo cual exige ejecución oportuna y contundente. Con medición de resultados, los modelos se retroalimentan y mejoran. Por eso no existen empresas "sobre-diagnosticadas", existen empresas que ejecutan o no.

En conclusión, no hay ataúes ni fórmulas mágicas para implementar people analytics, se trata de articular diversas variables y trabajarlas con disciplina. Lo importante es decidirse a iniciar o acelerar el camino, sin temor al fracaso.



MEJORA DE PROCESOS

De acuerdo con un estudio de la multinacional BUK, a través de people analytics, las empresas pueden identificar las competencias que predicen el éxito en un rol específico, mejorando así la calidad de las contrataciones, gracias a que los datos permiten detectar patrones que llevan al desgaste laboral o renuncias, lo que facilita tomar acciones preventivas como programas de bienestar o mejoras en el ambiente laboral. Además, el análisis reemplaza juicios subjetivos con métricas concretas, ayudando a los líderes a brindar retroalimentación más efectiva y desarrollar a su equipo de manera estratégica. De acuerdo con la organización, los ítems a intervenir de forma práctica son:

- **Contrataciones:** Ayuda a identificar las competencias y características que mejor se alinean con los roles específicos.
- **Mejora de la retención:** Analiza datos históricos y patrones para predecir qué factores contribuyen al desgaste laboral.
- **Optimización del desempeño:** Ofrece métricas objetivas que reemplazan evaluaciones subjetivas.
- **Planeación de fuerza laboral:** Permite prever las necesidades futuras de talento basándose en datos históricos y tendencias del mercado.
- **Gestión de diversidad:** Identifica brechas y oportunidades para crear equipos más diversos y equitativos.
- **Estrategias de compensación y recompensas:** Analiza el impacto de los beneficios y salarios en la satisfacción y productividad, ajustando las políticas de compensación según las necesidades del equipo y los resultados esperados.



¿CÓMO CERRAR BRECHAS DE HABILIDADES

POR MEDIO DE CAPACITACIÓN CONTINUA Y APRENDIZAJE AUTÓNOMO?



Por: Revista Acoset

En un momento histórico en el que las empresas enfrentan el reto de desarrollar nuevas capacidades organizacionales debido a las exigencias tecnológicas y competitivas, el aprendizaje dejó de ser considerado como una serie de eventos que se presentan con alguna regularidad para convertirse en un proceso constante y estratégico.

Uno de los últimos reportes globales de la red LinkedIn Learning reveló que 7 de cada 10 empleados consideran que la capacitación fortalece su vínculo con la empresa, mientras que 8 de cada 10 aseguran que les da un mayor sentido de propósito en su trabajo. Estos hallazgos demuestran que la formación no solo desarrolla competencias técnicas, sino que impacta directamente en el compromiso y la retención de talento.

Este contexto abre una ventana de oportunidad empresarial donde la capacitación continua y el aprendizaje autónomo emergen como dos ejes complementarios: el primero, orientado a cerrar rápidamente la brecha de habilidades y responder a necesidades estratégicas; el segundo, enfocado en empoderar a cada empleado para asumir un rol activo en su desarrollo profesional.

Y es que temas como la digitalización, la automatización y la inteligencia artificial en con-

junto han transformado profundamente la naturaleza del trabajo, donde las competencias que eran esenciales hace apenas cinco años resultan hoy insuficientes, y cada vez más surgen habilidades nuevas vinculadas, especialmente al análisis de datos, la ciberseguridad, la experiencia del cliente y hasta la sostenibilidad.

En este mismo sentido, el Foro Económico Mundial reconoció que para el 2027 espera que el 44% de las habilidades de los trabajadores cambien significativamente, independientemente del país, lo que implica una presión enorme para las organizaciones que deben mantenerse competitivas.

En este escenario, las empresas no pueden depender únicamente de la contratación de talento externo. La solución está en desarrollar internamente a los colaboradores, brindando herramientas accesibles y relevantes que les permitan crecer y responder a los retos del mercado.

PRODUCTIVIDAD

Podríamos imaginarnos una empresa del sector logístico que quiere mejorar su capacidad de análisis de datos para optimizar rutas y costos. ¿Qué podría hacer? Una respuesta válida sería pensar en aprendizaje en dos niveles, así:

- Para los analistas junior la prioridad es aprender a interpretar reportes, por lo que capacitarlos en un Power BI básico les permitirá generar visualizaciones simples y detectar patrones en la información.
- Para los analistas senior, en cambio, el desafío más importante está en elevar el nivel de análisis hacia lo predictivo. Una formación en modelos estadísticos con Python o Google Cloud BigQuery les abre la posibilidad de anticipar escenarios y recomendar decisiones estratégicas.

Así, aunque ambos grupos trabajen en la misma empresa y busquen resolver un mismo reto (mejorar el análisis de datos), sus necesidades de capacitación son radicalmente distintas. Aquí radica el principio de la personalización, pues no todos los empleados deben recorrer el mismo camino, sino aquel que les aporte verdadero valor según su rol, nivel de experiencia y proyección profesional.

De esta forma se demuestra que el éxito de un programa de capacitación no depende de acumular cursos, sino de alinear los contenidos con la realidad de cada colaborador y del negocio.



CINCO PASOS DE IMPLEMENTACIÓN

Ahora, diseñar un programa de capacitación continua y de aprendizaje autónomo no debe ser tomado con simpleza, pues es más que seleccionar cursos y abrir plataformas digitales, ya que requiere un diseño estratégico, alineado a las necesidades de negocio, la motivación de los colaboradores y las capacidades tecnológicas. A continuación, se presenta un desarrollo ampliado, paso a paso, para que las empresas, independientemente de su tamaño, puedan aplicarlo con éxito.

PASO 1: DIAGNÓSTICO DE BRECHAS DE HABILIDADES

Lo primero es entender ¿qué necesita aprender la organización y por qué? Este diagnóstico va más allá de preguntar a los colaboradores qué cursos quieren tomar, pues deben integrar información desde distintos frentes, por ejemplo:

a. Análisis de desempeño interno:

- » Revisar evaluaciones de desempeño y métricas de productividad para identificar departamentos con menor rendimiento. Así, un alto nivel de errores en áreas como las de facturación pueden evidenciar la necesidad de capacitación en nuevas herramientas tipo ERP (Enterprise Resource Planning) o en normativas tributarias.

b. Mapeo de tendencias externas:

- » Se recomienda analizar informes de entidades internacionales como el Foro Económico Mundial o públicos de investigaciones de consultoras, identificando el sector de la empresa en particular, con el fin de anticipar habilidades emergentes. Por ejemplo, la creciente demanda de competencias en análisis de datos ESG (Environmental, Social y Governance).

c. Escucha activa a los colaboradores:

- » Aplicar encuestas de autoevaluación de habilidades.
- » Realizar focus groups donde los equipos expresen qué competencias consideran relevantes para crecer en su rol.

d. Uso de tecnología:

- » Seleccionar plataformas de aprendizaje que ofrezcan dashboards de habilidades más demandadas por sector y país.
- » Soluciones de *people analytics*¹, que permitan cruzar datos de desempeño, encuestas y mercado para generar un mapa claro de brechas.

Con base en un diagnóstico bien hecho no solo identificará qué falta, sino también qué competencias ya existen y pueden ser potenciadas mediante otras alternativas como el mentoring interno.

PASO 2: DISEÑO DE RUTAS DE APRENDIZAJE PERSONALIZADAS

Con la información del diagnóstico, se diseña un mapa de formación diferenciado que conecte el desarrollo individual con la estrategia corporativa, que contenga:

a. Rutas por rol:

- » Cada cargo tiene una ruta base de formación. Por ejemplo: un vendedor debe dominar habilidades de negociación, uso de CRM y marketing digital.

b. Rutas por nivel de experiencia:

- » Se evita el error de impartir el mismo contenido entre los colaboradores junior y los seniors, como el caso de ejemplo que presentamos al inicio de este texto.

c. Formación obligatoria y electiva:

- » La obligatoria responde a competencias críticas para el negocio, como la ciberseguridad básica para todos, para evitar pérdida de datos o robo de información.
- » La electiva responde a intereses personales y de carrera, como el caso de idiomas e innovación.

**d. Planes de carrera:**

- » Vincular los programas de capacitación con los ascensos y promociones internas puede ser una excelente insight para los planes de carrera. Por ejemplo, para ser coordinador, el colaborador debe completar una ruta de liderazgo y gestión de equipos. La clave está en que el colaborador vea un camino claro y motivador: "si aprendo esto, creceré aquí".

PASO 3: METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE MIXTO

El diseño pedagógico debe ser variado para mantener el interés y asegurar transferencia de conocimiento al puesto de trabajo.

a. Aprendizaje formal:

- » Cursos virtuales en plataformas especializadas o talleres presenciales con expertos en la industria, son una opción.

b. Aprendizaje práctico:

- » Proyectos aplicados al contexto real de la empresa. Por ejemplo, un curso de Lean Six Sigma, que culmine con un proyecto de mejora de procesos en el área operativa.

1. Recopilación, análisis e interpretación de datos sobre los empleados para tomar decisiones estratégicas. Puede consultar este tema en esta edición de la Revista de Acoset, sección de gestión humana

PRODUCTIVIDAD

c. Microlearning:

- » Lecciones cortas (5-10 minutos) que refuerzan temas específicos.
- » Apps de conocimientos específicos.

d. Social learning:

- » Foros internos, grupos en teams donde los colaboradores comparten aprendizajes.
- » Espacios de mentoring.

e. Gamificación:

- » Ranking de puntos, insignias y niveles para quienes completan módulos. Esto genera motivación y espíritu de comunidad.
- » El objetivo final es que la capacitación no se sienta como “otra tarea más”, sino como una experiencia atractiva y útil.

PASO 4: INTEGRAR LA CAPACITACIÓN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para que la formación sea sostenible, debe convertirse en parte de la identidad de la empresa, para lo cual se recomienda:

a. Reconocimiento y visibilidad:

- » Publicar logros de los colaboradores en intranet o boletines.



- » Entregar insignias digitales o certificados que puedan mostrar en plataformas como LinkedIn.

b. Incentivos vinculados a desarrollo:

- » Establecer programas de “empleado embajador del conocimiento”.
- » Incluir horas de capacitación en la jornada laboral, evitando que sea vista como carga extra.

c. Aprendizaje como criterio de carrera:

- » Solo quienes cumplen su ruta de aprendizaje pueden postular a cargos superiores.

d. Comunidades de práctica:

- » Grupos de empleados que comparten buenas prácticas en un área específica, como, por ejemplo, una comunidad de analistas de datos que intercambian tutoriales y casos.

PASO 5: MEDICIÓN Y RETROALIMENTACIÓN CONTINUA

Lo que no se mide, no se mejora. Un programa de capacitación debe demostrar su impacto con métricas claras. Entre ellas podemos encontrar:

a. Indicadores de participación:

- » Porcentaje de los colaboradores que completan cada curso.
- » Horas en promedio de capacitación por persona.

b. Indicadores de satisfacción:

- » Encuestas luego de las capacitaciones con escalas de 1 a 5.
- » Medición del nivel de aplicabilidad percibida.

c. Indicadores de impacto en desempeño:

- » Antes y después de la capacitación se aconseja medir KPIs de negocio. Como la reducción de errores en procesos después de un curso de calidad.

d. ROI de la capacitación:

- » Fórmula: (Beneficio obtenido – Inversión) / Inversión, en donde el beneficio puede ser aumento en ventas, ahorro en costos o mejora en productividad.

e. Retroalimentación cualitativa:

- » Entrevistas con participantes y líderes para ajustar contenidos y otros espacios de feedback. La retroalimentación continua convierte al programa en un sistema vivo, que evoluciona con la organización.

Finalmente, la estrategia de implementación no debe quedarse en un listado de cursos, sino en un ecosistema integral de aprendizaje. Cada paso, diagnóstico, diseño, metodología, cultura y medición aseguran que la capacitación no sea un gasto más, sino una inversión con impacto tangible en la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Con este enfoque, la capacitación continua y el aprendizaje autónomo dejan de ser una obligación para convertirse en una ventaja estratégica que impulsa a las personas y al negocio hacia el futuro con miras a que sea sostenible y rentable.

**ALIANZA ACOSSET-SENATIC**

El proyecto Seniat, liderado por el MinTIC, el SENA y la OIT, cuyo enfoque es la formación en habilidades tecnológicas para mejorar la empleabilidad, recientemente firmó una alianza con Acoset, buscando así impulsar la educación digital de los trabajadores en misión.

De esta forma, se diseñaron diferentes rutas de formación con el fin de brindar una experiencia de formación integral a los trabajadores que combine habilidades blandas o interpersonales y técnicas.

Las rutas, que cuentan con certificación de importantes organizaciones mundiales, se enfoca en el desarrollo de habilidades blandas, mejorando capacidades interpersonales y de gestión; y compe-

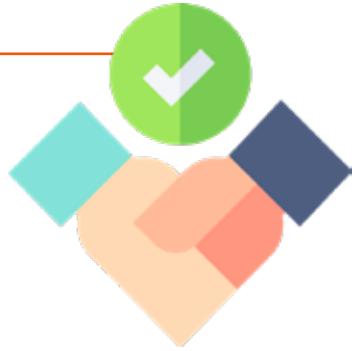
tencias técnicas, dirigidas hacia conocimientos específicos y actualizados, que son demandados por las industrias tecnológicas.

Entre los cursos disponibles se encuentran los de análisis de datos en diferentes niveles certificados por Google, Microsoft, IBM y Meta; de computación en nube por Google Cloud y AWS; de Ciberseguridad por Google y Microsoft; y de experiencia de usuario, marketing digital y gestión de proyectos de Google, entre otros.

Para conocer el portafolio completo y profundizar sobre esta alianza, se puede ingresar a la página web de Acoset: www.acoset.org o escribir al correo mercadeo@acoset.org

PANORAMA LEGAL

Conoce las actualizaciones jurídicas que impactan la gestión y operación empresariales. Tomado de la firma Scola Abogados, blog notas desde El Escritorio.



INSPECCIONES DEL MINTRABAJO TRAS REFORMA LABORAL

Antonio Sanguino Páez, Ministro de Trabajo anunció que se iniciarán inspecciones en empresas de todo el país. El objetivo es verificar el cumplimiento de la Ley 2466 de 2025 (Reforma Laboral). Esta iniciativa será acompañada por una etapa pedagógica para que tanto la compañía como los trabajadores conozcan sus derechos, antes de aplicar sanciones. El alto funcionario destacó que se vincularán nuevos inspectores laborales para garantizar la implementación efectiva de la reforma, y se hará uso de la capacidad sancionatoria del Ministerio en casos de incumplimiento. Se recomienda realizar una auditoría previa en temas como cumplimiento de normas de seguridad y salud en el trabajo, nómina y seguridad social, prevención del acoso laboral, reducción de jornadas de trabajo e incrementos por recargos, entre otros.

CONTRATO A TÉRMINO FIJO: ¿4 O 5 PRÓRROGAS?

La legislación laboral prevé que este tipo de contrato puede renovarse de dos maneras: la primera es la prórroga pactada, cuando empleador y trabajador acuerdan por escrito extender la duración; la segunda es la prórroga automática, que ocurre cuando ninguna de las partes comunica, con al menos 30 días de anticipación, su intención de darlo por terminado. Aunque ambas figuras persiguen el mismo fin dar continuidad a la relación laboral, la ley establece reglas y límites diferentes que es importante conocer.

En el caso de la prórroga automática, si no hay aviso previo, el contrato se renueva de manera inmediata y sin formalidades adicionales, por el mismo periodo inicialmente pactado o por el de la última prórroga. Sin embargo, la ley fija un límite importante: cuando se trata de contratos celebrados por menos de un año, únicamente

es posible que se renueven automáticamente en periodos cortos hasta en tres ocasiones. A partir de la cuarta renovación, la extensión mínima será de un año, sin necesidad de que exista un acuerdo expreso.

Por su parte, la prórroga pactada funciona de manera diferente. Se da cuando empleador y trabajador, de manera expresa y por escrito, acuerdan extender el contrato por un nuevo periodo. Esta modalidad ofrece mayor flexibilidad, ya que permite ajustar la duración del contrato según las necesidades de las partes. En principio, no existe un límite al número de veces que se pueda pactar la prórroga, siempre que haya mutuo acuerdo; sin embargo, cuando un contrato inferior a un año se prorroga más de cuatro veces, a partir de la quinta renovación la extensión mínima no podrá ser menor a doce meses.

De acuerdo con el medio Ámbito Jurídico, se debe aclarar que la renovación indefinida de los contratos de trabajo a término fijo, por expresa autorización del artículo 46 del Código Sustantivo del Trabajo, no los convierte en contratos de término indefinido, sino únicamente cuando así lo dispongan las partes. Al finalizar el tiempo pactado o antes, trabajador y empleador pueden acordar que el contrato se convierta en indefinido, pacto o decisión que debe consignarse en el respectivo contrato.

REGLAS CLARAS SOBRE EL CÁLCULO DEL IBC

La Sección Cuarta del Consejo de Estado profirió una sentencia en la que analizó un caso de fiscalización adelantado por la Unidad de Gestión de Pensiones y Parafiscales (UGPP). En esta decisión se resaltaron aspectos clave sobre el pago de aportes al Sistema de Seguridad Social (salud, pensión y riesgos laborales) y aportes parafiscales (SENA e ICBF), precisando qué con-



ceptos deben tenerse en cuenta en el cálculo del Ingreso Base de Cotización (IBC), especialmente en relación con su naturaleza salarial o no salarial.

En primer lugar, la sentencia reafirmó que los pagos sin carácter salarial, como el auxilio de transporte, las bonificaciones de retiro o los viáticos accidentales, no pueden ser tenidos en cuenta para constituir el IBC, pues no retribuyen directamente el trabajo ni se consideran de naturaleza salarial. De este modo, el IBC debe conformarse únicamente con pagos salariales, en los términos del artículo 127 del CST.

En cuanto a los viáticos, en el caso concreto, la UGPP consideró como salariales aquellos valores otorgados a un trabajador por alojamiento y alimentación, integrándolos al IBC. Sin embargo, el Consejo de Estado recordó que, según el artículo 130 del CST, solo los viáticos permanentes destinados a manutención y alojamiento constituyen salario. Por el contrario, los viáticos accidentales, de carácter extraordinario y no habitual, no hacen parte del IBC. En consecuencia, la Sección Cuarta ordenó a la UGPP su exclusión de estos conceptos en la determinación del IBC.

Al respecto, la consideración de la naturaleza salarial o no salarial de los pagos realizados es de especial relevancia, toda vez que permiten analizar la aplicación de la exoneración de aportes parafiscales al SENA y al ICBF. El artículo 114-1 del Estatuto Tributario permite que un empleador se exonere del pago de dichos aportes (3% y 2% respectivamente), pero únicamente respecto de aquellos trabajadores que devenguen menos de diez (10) SMMLV. Al respecto, el Consejo de Estado reiteró que el término "devengo", aunque de origen tributario, debe entenderse en línea con su jurisprudencia: "solo se tendrán en cuenta los pagos de naturaleza salarial".

LEY PARA IMPULSAR LAS EMPRESAS FAMILIARES

La promulgada Ley 2495 del 2025 busca establecer incentivos para promover la creación de empresas familiares, entre otras disposiciones. El propósito de esta nueva ley es posicionar a la familia como fuente de desarrollo económico nacional mediante la creación del Sello "Hecho en Familia" y el otorgamiento de beneficios orientados a su formalización y fortalecimiento.

Se entiende por empresa familiar toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios, siempre que esta empresa sea constituida legalmente por dos o más miembros de un mismo núcleo familiar.

Para acceder a los beneficios, la ley exige: a) Que la mayoría de la participación (mitad más uno) pertenezca a miembros de la familia; b) Que el núcleo familiar esté conformado por cónyuges, compañeros permanentes o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad, cuarto de afinidad o primero civil; y c) Que los ingresos brutos anuales sean iguales o inferiores a los establecidos para microempresas, según el Decreto 957 de 2019.

ARBITRAJE EJECUTIVO COMO ALTERNATIVA LEGAL

La expedición de la Ley 2540 de 2025 marca un hito en la evolución del sistema arbitral colombiano al incorporar el arbitraje en los procesos ejecutivos. De esta forma, cuando exista un pacto arbitral, las partes podrán acudir a un árbitro para exigir el pago o cumplimiento de obligaciones claras, expresas y exigibles.

Ahondando en la materia, la norma establece que el arbitraje ejecutivo será siempre institucional, lo que significa que deberá tramitarse en un centro de arbitraje autorizado, con el fin de garantizar uniformidad procedural y un adecuado control institucional.

Dentro de este esquema, se introducen dos figuras centrales: a) El árbitro ejecutor, encargado de conocer, dirigir el trámite y dictar el laudo correspondiente; y b) el árbitro de medidas cautelares previas, que interviene en la etapa inicial del proceso para decretar y ejecutar medidas cautelares. Ambos tipos de árbitros deberán estar inscritos en listas específicas elaboradas por los centros de arbitraje, por lo tanto, los centros deberán actualizar sus reglamentos y listas para regular la designación de árbitros, así como los procedimientos aplicables a este tipo de procesos. De igual forma, las cláusulas compromisorias o compromisos deberán regular de manera clara este asunto, a fin de evitar vacíos o conflictos procesales.



ACOSET SE TOMA LAS REGIONES

Las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga fueron los escenarios clave en los que Acoset realizó una serie de seminarios para llevar claridad, análisis y respuestas sobre el papel de las Empresas de Servicios Temporales (EST) respecto de los cambios de la nueva legislación laboral y aclarar las principales interrogantes de los empresarios.



BOGOTÁ



BUCARAMANGA



MEDELLÍN



CALI



BARRANQUILLA

Cada ciudad representó una oportunidad para fortalecer el conocimiento frente al rol de las EST en la economía, unir al sector y visibilizar la importancia de una actividad que sigue siendo fundamental para el impulso del empleo formal y con todas las garantías de ley en Colombia.

MÁS DE 30.000 OPORTUNIDADES LABORALES



Desde Acoset agradecemos a todas nuestras Empresas de Servicios Temporales y a los participantes de la: "Empleatón y Feria Virtual 2025". Fueron cinco días de transmisión donde logramos ofrecer oportunidades laborales a nivel nacional y en los que se realizó una cobertura con el apoyo del periódico El Tiempo, el portal empleo.com y Acoset por medio de sus redes sociales.



Como se recordará, empleo.com y Acoset anunciaron recientemente una alianza estratégica que busca ser un motor fundamental en la generación de empleo formal flexible. Esta unión estratégica tiene como objetivo central robustecer la productividad y la competitividad de las empresas, mientras se amplían las oportunidades de trabajo digno y formal para los ciudadanos en los diversos sectores de la economía.

CONECTANDO CON NUEVAS REALIDADES LABORALES



Participamos en la sexta jornada de reflexión laboral: "Conexión Humana 2025", evento de la Asociación de Gestión Humana ACRIP, capítulo Atlántico. Durante su intervención, Miguel Pérez, presidente de Acoset, profundizó sobre la tercerización laboral en el contexto de la nueva reforma y compartió su visión sobre el rol legal, productivo y social de las EST, además de resaltar el aporte del sector a la empleabilidad y la inclusión laboral en Colombia.



NUEVO PODCAST: ENTRE LÍDERES

Acoset lanzó su podcast: "Entre Líderes", el cual tiene como propósito reunir las voces de quienes son protagonistas empresariales y decisores del país. En este primer capítulo conversamos con Mario Hernández, un ícono empresarial colombiano, quien, con toda su experiencia, nos brindó un análisis sobre el rumbo del país en un corto y mediano plazo, además de su visión sobre el empleo formal flexible.

INVITACIÓN DE GI GROUP

Nuestra directora de comunicaciones y asuntos público, Natalia Urrego Reyes, fue invitada al podcast oficial de Gi Group: "Gi Cast", espacio en que conversó sobre la relevancia del sector del servicio temporal y las estrategias que se implementaron para evitar que la reforma laboral afectara a un gremio que impulsa el empleo formal y flexible en Colombia.



BENEFICIOS PARA AFILIADOS

Acoset asistió al desayuno organizado por la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio, con el propósito de dialogar sobre los beneficios que esta Caja ofrece tanto a sus afiliados como a las empresas vinculadas a la Asociación. Durante el encuentro, el presidente de Acoset, Miguel Pérez García, reafirmó la relevancia del gremio en la representación y fortalecimiento del sector del servicio temporal en Colombia.

CELEBRAMOS A NUESTRAS EST



Conmemoramos los 30 años de compromiso, innovación y liderazgo de **Nases**, una de nuestras empresas afiliadas que tras décadas de trayectoria se ha consolidado como un referente que inspira, conecta y transforma el empleo formal en Colombia.



En Acoset nos sentimos orgullosos de celebrar los 20 años de aniversario de nuestra empresa afiliada: **Alianza temporales**. Gracias por ser parte activa de este gremio y un ejemplo de construcción de mejores escenarios laborales en todo el territorio nacional.



Celebramos los 25 años de **Saitemp S.A.**, una empresa que se ha destacado por suministrar soluciones integrales en la administración del talento humano.

SHOW ESPECIAL

Conversamos con el comediante, escritor y actor Iván Marín, quien nos acompañará en el Congreso Acoset 2025 a través de un show que tendrá un impacto para todos nuestros empresarios por su significado y mensaje inspirador. Marín es reconocido principalmente por haber integrado el elenco del programa de televisión: Los comediantes de la noche y por protagonizar películas como: ¿Usted no sabe quién soy yo? y feo pero sabroso.



CUBRIMIENTO PAÍS

Empleos Archipiélago SAS junto con Acoset organizaron un conversatorio para dialogar acerca de la tercerización laboral, derechos de los trabajadores y nuevo marco jurídico para el país. Durante el encuentro, que tuvo cobertura por los medios de la isla de San Andrés y Providencia, como El Isleño.com, fue un importante espacio para reflexionar acerca del empleo temporal y la oportunidad que representa para ciertos grupos poblacionales para adquirir ingresos y sentirse productivos.



¡Ya disponible!

Un libro que aclarará sus dudas sobre
este polémico tema de debate en Colombia.



Adquiéralo en:

Librería Tirant lo Blanch: Cl 11 # 2-16, Bogotá

Llamando al: 350 719 22 72

A través de sitio web: <https://editorial.tirant.com/co/>





NADA SUPERÁ

Trabajar en una empresa donde el talento y la innovación son protagonistas.

- Orgullosos de ser la empresa número 1 en innovación según la ANDI.
- Ocupamos el puesto número 31 en atracción y fidelización de talento humano, según Merco Talento 2025.

Impulsando juntos el desarrollo del país.