

LANZAMIENTO

GEML2025

GRAN ESTUDIO DEL MERCADO LABORAL
COLOMBIANO



HUMAN CAPITAL

GEML2025

HUMAN CAPITAL

“No esperar a tomar decisiones a última hora con un estrecho margen de maniobra”.

El 2025 plantea grandes desafíos en la gestión del talento y en materia salarial, novedosas iniciativas que mitiguen el impacto de la normatividad fiscal vigente (y eventual Ley de Financiamiento), una inflación cercana al 5,5% y del ajuste del salario mínimo que seguramente podrá estar al menos 3 puntos por encima de la inflación. Esto, junto con la dinámica del mercado laboral, sugiere la necesidad de integrar decisiones en **el cómo, el cuánto y el cuándo**, en el marco de una **Compensación Total**, que afiancen la oferta de valor al empleado y la sostenibilidad de los negocios.

Principales hallazgos

Apuesta salarial 2025

“Motivar decisiones asertivas a partir de la realidad del mercado y condiciones del negocio para impulsar la generación de valor, afianzar la competitividad y mejorar la experiencia del empleado”.

Human Capital

65%

Optimizar el **gasto** **laboral**.

59%

Afianzar la **competitividad**.

57%

Incrementar la **productividad**.

51%

Mitigar los **gravámenes impositivos**.

48%

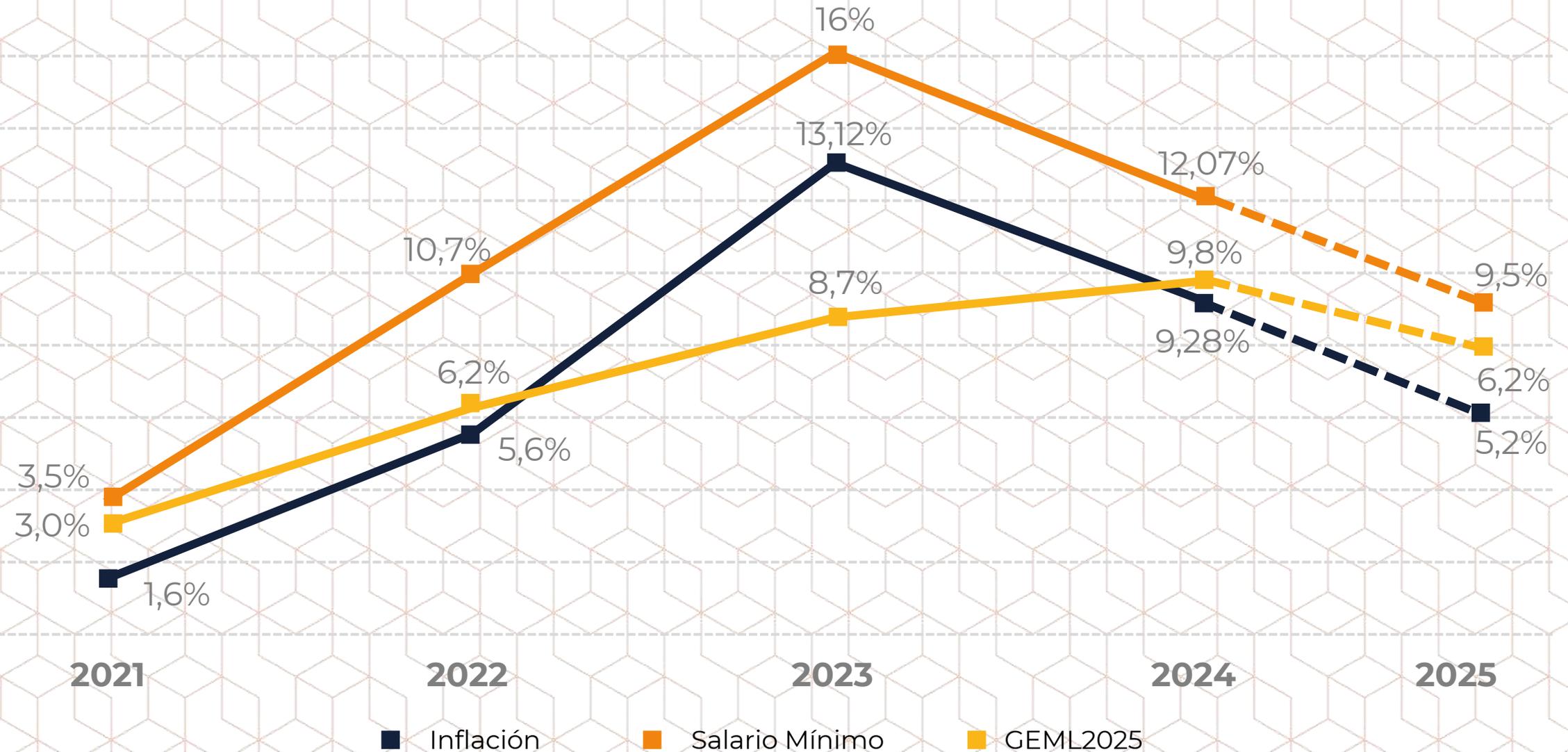
Mejorar la **marca empleador** y **oferta de valor al empleado**.

44%

Fidelizar **talento clave**.

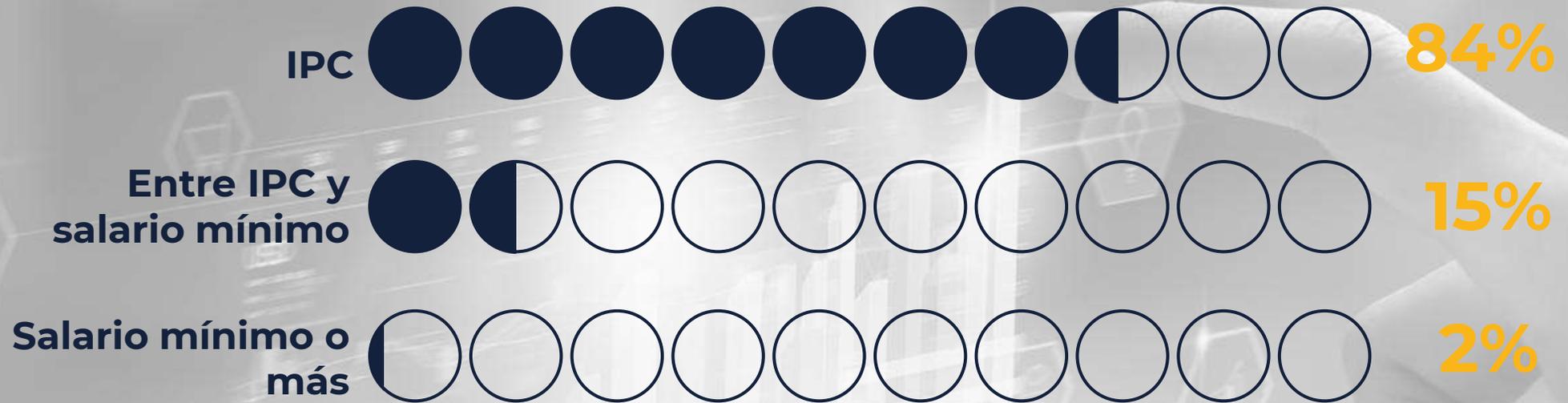


Evolución de los incrementos



INCREMENTOS SALARIALES

Fuente: Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2025

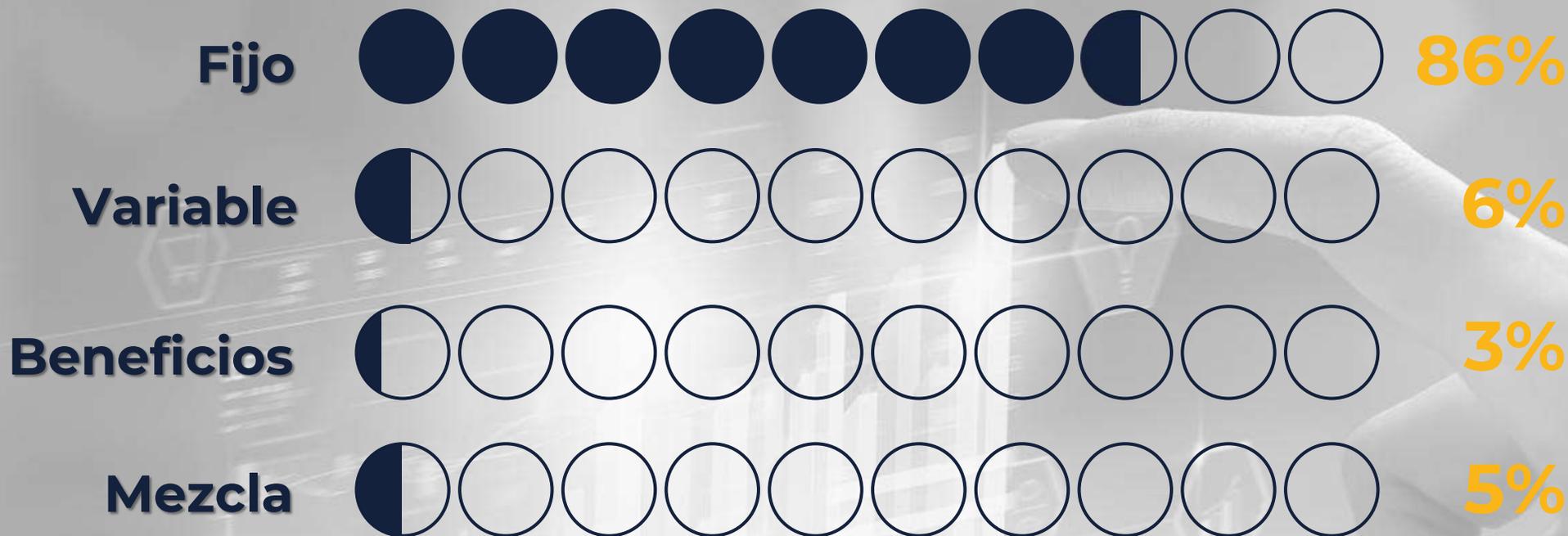


¿Y la oportunidad para aplicar el incremento?



CAMINOS PARA EL INCREMENTO

Fuente: Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2025



46%

De las empresas buscarán **flexibilizar el incremento** a través de cualquiera de los componentes de la Compensación Total.



Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2025

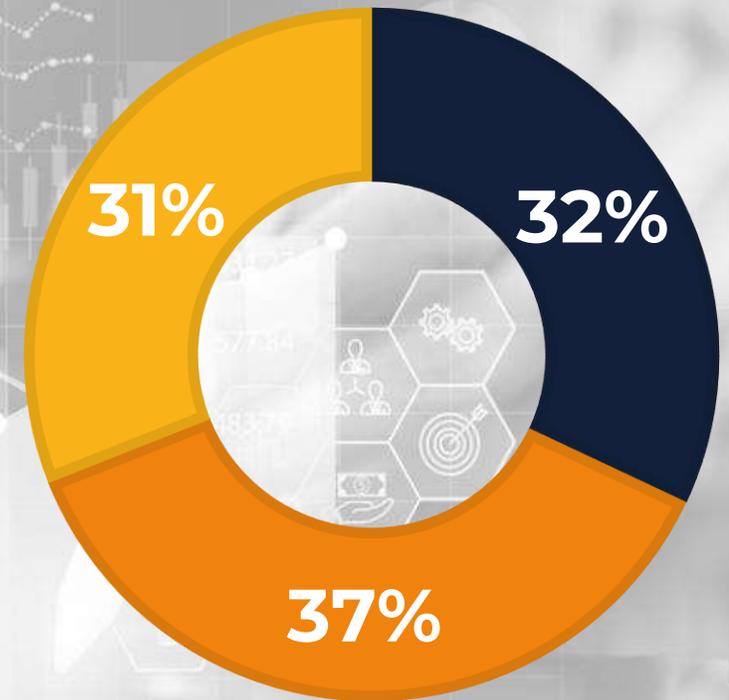
ESTRATEGIA RETRIBUTIVA

GEML2025

Composición de la Compensación Total

“Cada vez resulta **menos eficiente y sostenible** concentrar exclusivamente en el **pago fijo** el peso de la política retributiva de las organizaciones”.

Total Spending € 4.923.87
Savings € 407.52
Foregone Savings € 167.75



■ Fijo ■ Variable ■ Beneficios



GEML2025

HUMAN CAPITAL

Principales hallazgos

INCREMENTOS SALARIALES

Alimentos y bebidas

2024

10,8%

2025

8.9%

Tecnología y telecomunicaciones

14.2%

8.2%

Comercialización y distribución

9,5%

7.3%

Manufactura

10,2%

6.8%

Banca y otros servicios financieros

11%

6.7%

GEML2025

HUMAN CAPITAL

“

Al margen de cómo cierre la inflación y de si hay o no acuerdo en la Mesa de Concertación Laboral sobre el **ajuste del mínimo legal**, lo relevante será lo que cada empresa motive conforme al sector, mercado de referencia y realidad de su negocio.”

Human Capital



Fuente: Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2025



Principales hallazgos

COMPENSACIÓN TOTAL

Criterios para definir la competitividad

81%

Analizan el **impacto del cargo** para los resultados del negocio.

73%

Toman como mercado de referencia una muestra **supra sectorial**.

87%

Dan prelación a la **competitividad externa** sobre la equidad interna.

65%

Fortalecen la oferta de valor al empleado y sus estrategias de fidelización **con iniciativas emocionales y beneficios**.

78%

Evalúan **potenciar** o **implementar** un esquema de **pago variable** en segmentos poblacionales diferentes a la alta gerencia.



Principales hallazgos

NIVELES DE COMPENSACIÓN TOTAL

GEML2025

Segmentos poblacionales

“En empresas grandes la injerencia del **componente variable** para los primeros niveles organizacionales es notoria, representando entre **3** y **6** salarios al año. En roles de jefaturas y expertos puede fluctuar entre **1** y **1.5** salarios y en cargos asistenciales y operativos entre **0.5** y **1** salario al año.

Fuente: Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2025



HUMAN CAPITAL

GEML2025

HUMAN CAPITAL

NIVELES DE COMPENSACIÓN TOTAL

Cargos de mayor demanda y mejor remunerados

“Como ha resultado cíclico, algunos cargos de mayor demanda pueden ser remunerados incluso por fuera de los promedios de mercado, generando un ‘efecto burbuja’ no sostenible en el tiempo”.

Fuente: Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2025

- 1** Gerente Financiero
\$41.100.000
- 2** Gerente de Mercadeo
\$39.500.000
- 3** Director de Talento Humano
\$27.200.000
- 4** Jefe de TI
\$19.600.000
- 5** Experto de eCommerce
\$8.700.000

GEML2025

HUMAN CAPITAL

“ La transición o consolidación de un esquema de **flexibilización salarial** genera 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 del año entrante. ”

Human Capital

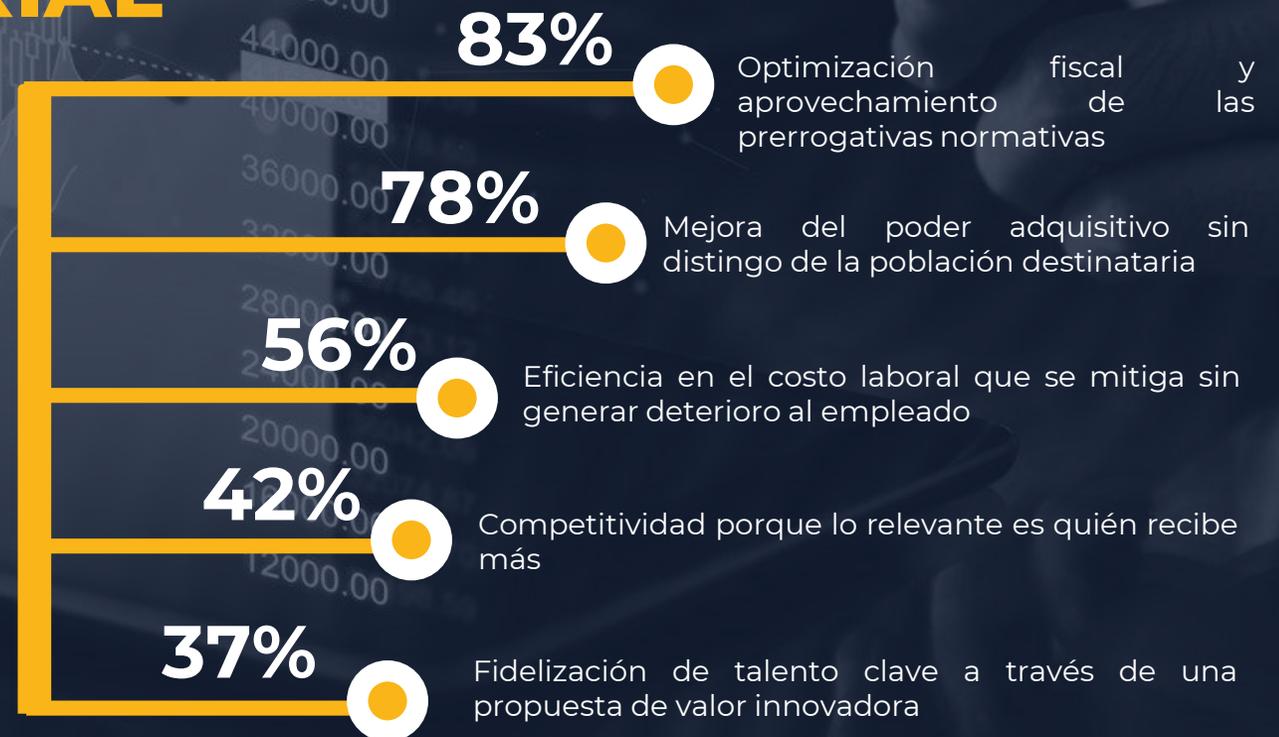
GEML2025

HUMAN CAPITAL

Principales hallazgos **FLEXIBILIZACIÓN SALARIAL**

Móviles de aplicación

“El momento para hacerlo es ahora si el propósito es determinar niveles de pago más competitivos, cerrar brechas entre el ingreso nominal y el real percibido y “blindar” los incrementos 2025 frente al deterioro sistemático del poder adquisitivo producto de las altas cargas impositivas”.



Fuente: Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2025

Total Spending € 4.923.87

Savings € 407.52

Foregone Savings € 167.75

GEML2025
HUMAN CAPITAL

Principales hallazgos

FLEXIBILIZACIÓN SALARIAL

Camino para optimización tributaria

Fuente: Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2025

45%

En el componente fijo

Reconversión del ingreso y del incremento '25.

52%

En el componente variable

Opción de alivio fiscal en la materialización del bono anual.

31%

En los beneficios extralegales

Acuerdos de exclusión salarial con beneficio tributario.

6%

En acuerdos colectivos

Pactos y Convenciones con énfasis en pagos en especie.

Principales hallazgos

FLEXIBILIZACIÓN POR NIVEL ORGANIZACIONAL



Alternativas más utilizadas en la optimización tributaria

ALTERNATIVAS	DESCRIPCIÓN	NIVELES UTILIZACIÓN
 CRÉDITO CON IMPACTO FISCAL (Art. 128 C.S.T.)	Préstamos donde el capital no es condonable pero la tasa es blanda con tendencia 0, la cual se cruza con el cupo flexibilizado.	14%
 ALIMENTACIÓN (Art 387-1 E.T.)	Carga electrónica que permite asignar un monto mensual para consumo en supermercados y restaurantes.	86%
 APORTES NO CONSOLIDADOS (Art 126-1 E.T.)	Aporte enviado a un plan institucional no consolidado. Estos aportes no se consideran ingreso fiscal hasta cuando se cumplan las condiciones establecidas por la empresa.	17%
 COMBUSTIBLE (Art. 128 C.S.T. – 107 E.T.)	Concepto enfocado en cubrir necesidades de movilización de los empleados cuyas funciones lo requieran.	8%
 EDUCACIÓN/SALUD (107 E.T.)	Alternativa enfocada en el pago de capacitación del empleado en áreas relacionadas con su actividad dentro de la organización.	23%
 RENTING DE VEHÍCULO (Art. 128 C.S.T. – 107 E.T.)	Arrendamiento operativo de un vehículo con el fin de cubrir las necesidades de movilización del empleado.	21%
 BECAS EDUCATIVAS (107-2 E.T.)	Pago de gastos educativos del empleado o su grupo familiar, enfocado en los conceptos determinados dentro del decreto único reglamentario en materia tributaria.	76%
 ARRENDAMIENTO (Ley 2277/22)	Pago a un tercero por el suministro del servicio. 	6%
 PLAN VIAJES (Ley 2277/22)	Pago a un tercero por concepto de planes vacacionales o gastos asociados del empleado y su núcleo familiar. 	2%

¿Y del salario mínimo integral qué?

1 de cada 3
empresas están
motivando la **transición**
en el primer trimestre
del año.

● Las “razones de la razón”: la desintegración.

Total Spending € 4,923.87

Savings € 407.52

85,101.88

Foregone Savings € 167.75

- 15% Mayor certidumbre en la gestión del costo laboral.
- Homogeneidad en la política de incrementos.
- Normalización de la equidad interna.
- No afectación de las escalas salariales.
- No alteración del clima laboral.

- Compromiso con el negocio.
- Recuperación del ahorro.
- Menor carga impositiva derivada de la Reforma Tributaria.
- Fortalecimiento de la masa pensional.
- Incremento del ingreso 2025 frente al reconocimiento de un incentivo.

GEML2025

HUMAN CAPITAL

“ Aunque existen diversos caminos que movilizan el compromiso y la generación de valor, en el ámbito retributivo el gran “jalonador” es el **pago variable**, más aún cuando este determina que la suerte de la empresa es a su vez la de las personas y que del progreso y riqueza generados se benefician ambas.

8 de cada 10 empresas lo ven como una prioridad dentro de su estrategia retributiva para 2025. ”

Human Capital

GEML2025

HUMAN CAPITAL

Principales hallazgos **REMUNERACIÓN VARIABLE**

Móviles de aplicación

“A la vuelta de la esquina una empresa que no pague vía variable perderá talento clave y comprometerá su sostenibilidad”.



65%

De las empresas cuenta hoy con un modelo de **pago por generación de valor**.

32%

De estas tienen planteado su esquema de **connotación salarial**.

Participación por roles

Total Spending € 4.1
Savings € 407.52
Foregone Savings € 85,101.88

Comercial

98%

Gerencial

91%

Administrativo

53%

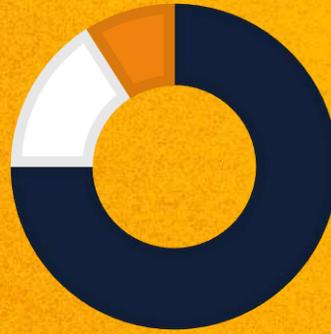
Asistencial

18%

“Se evidencia una tendencia incremental del pago ligado a resultados en segmentos poblacionales tímidamente incluidos, como administrativos y asistenciales”
(Human Capital).



75%



De las empresas reconocen los bonos anualmente, el 16% lo hacen semestralmente y el 9% cada dos años.

23%



De las empresas que poseen acuerdos colectivos han incorporado criterios e incentivos ligados a la productividad.

GEML2025

HUMAN CAPITAL

“

Se ratifica que los beneficios extralegales son significativamente valorados en el **71% de las empresas y en 9 de cada 10 personas** por su contribución a la calidad de vida, vinculación de los núcleos de afinidad, mejora de la competitividad frente al mercado de referencia y fidelización de talento clave.

Para 2025 representarán el **31%** de la Compensación Total.

”

Human Capital

GEML2025

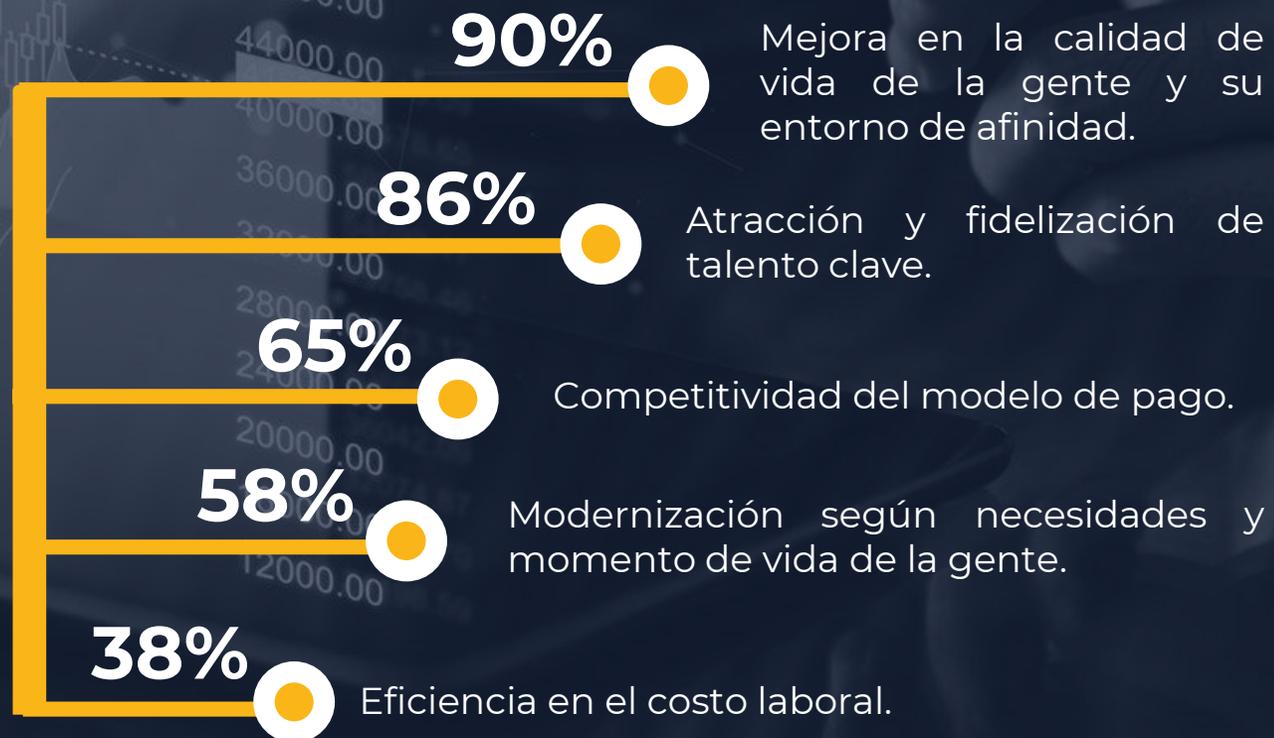
HUMAN CAPITAL

Principales hallazgos

BENEFICIOS EXTRALEGALES

Móviles de aplicación

“Suponen novedosas iniciativas que impactan la calidad de vida y sus núcleos de afinidad mediante inversiones menos gravosas que responden a una nueva fuerza de trabajo, con lo que se asegura la funcionalidad de los recursos y la eliminación de todo sobrecosto laboral, lo que, con criterios de inclusión, podría hacerse extensivo a los acuerdos colectivos (Pactos y Convenciones)”.



GEML2025

HUMAN CAPITAL

**POLÍTICA DE
EMPRESA**



**PACTO
COLECTIVO**



**CONVENCIÓN
COLECTIVA**



Fuente: Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2025

39%



HUMAN CAPITAL

De las organizaciones implementan modelos a la carta que permiten ofrecer alternativas a la medida.

92%

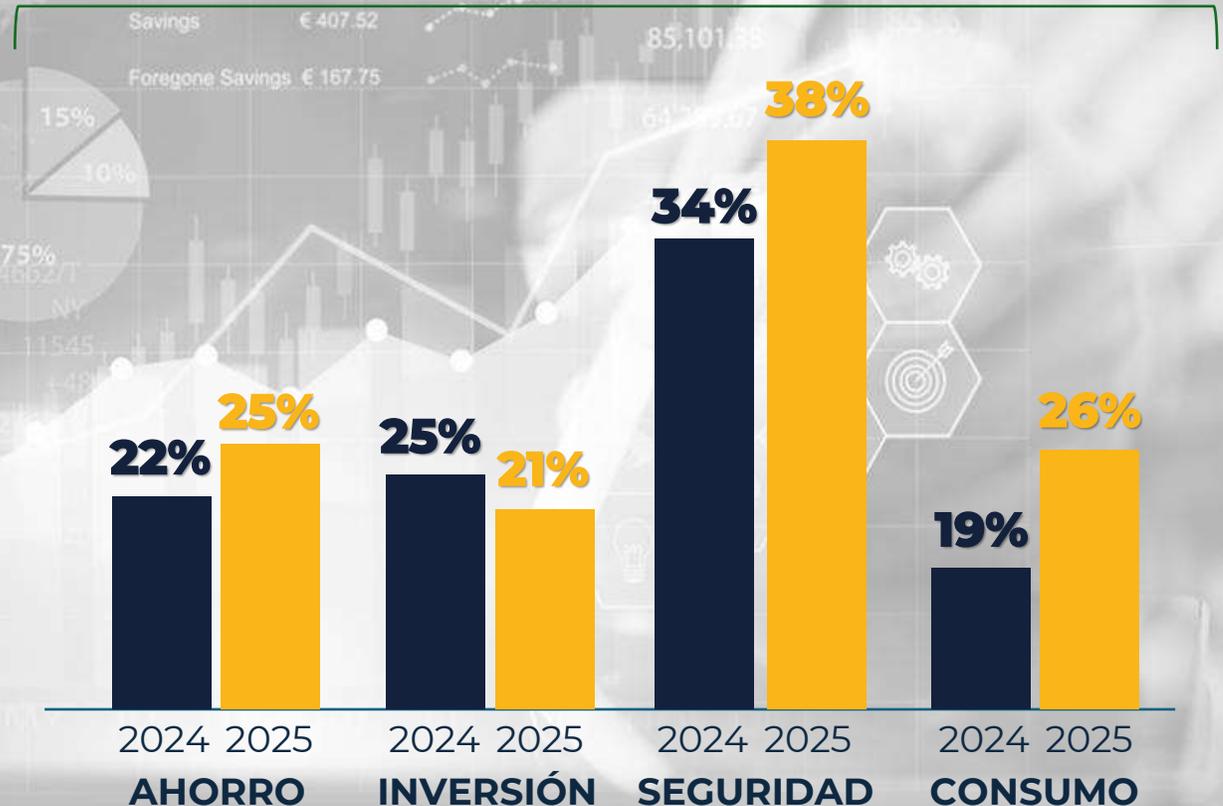


De las alternativas se pactan como no salariales lo que genera una eficiencia en el costo laboral.

GEML2025

Líneas de beneficios monetarios

“Diversificar las líneas es garantía de mayor impacto y aceptación de los beneficios en los diversos colectivos”.



Principales hallazgos

BENEFICIOS EXTRALEGALES

GEML2025
HUMAN CAPITAL

47%

Alimentación ★

- Tarjeta
- Casino

78%

Salud y Seguros

- Vida
- Medicina Prepagada
- HyC
- Planes complementarios
- Exámenes Ejecutivos
- Póliza Exequial

16%

Ocio

- Viajes ★
- Clubes

28%

Primas Extralegales

- Vacaciones
- Navidad
- Semestral

72%

Educación

- Auxilios
- Pagos indirectos
- Becas ★ educativas

36%

Créditos

- Vivienda
- Vehículo
- Libre inversión
- Educación
- Calamidad

31%

Transporte

- Gasolina
- Parqueadero
- Renting ★
- Medios alternativos
- Plataformas

22%

Ahorro Contributivo

- Aporte contributivo a fondos de empleados y fondos institucionales

GEML2025

HUMAN CAPITAL

“ En la realidad del mercado laboral, las prácticas que impactan la **calidad de vida** y **felicidad** de las personas son el elemento diferenciador en la lucha por el mejor talento.

8 de cada 10 organizaciones en 2025 centrarán sus acciones en el fortalecimiento del salario emocional.”

Human Capital

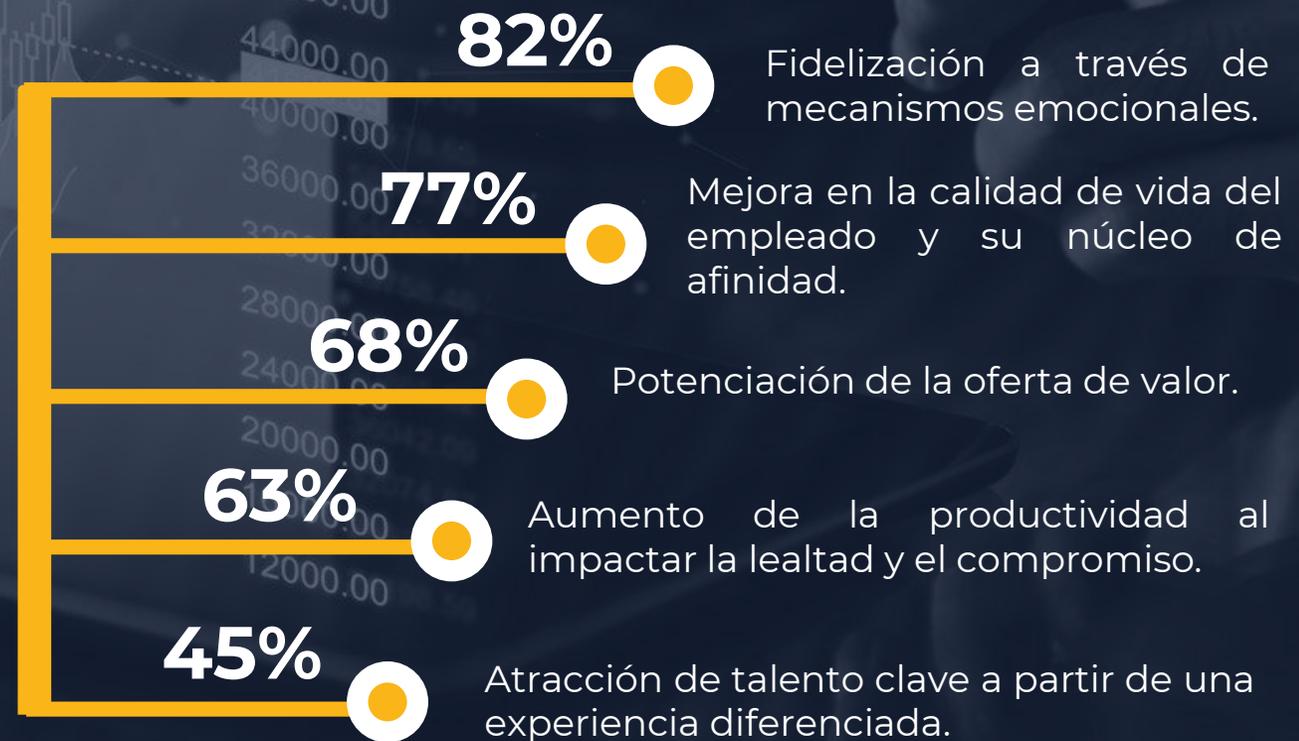
GEML2025

HUMAN CAPITAL

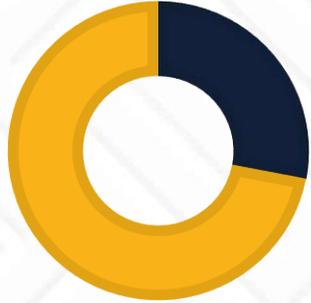
Principales hallazgos **SALARIO EMOCIONAL** Móviles de aplicación

“Cada vez son más delgadas las líneas que separan lo personal de lo laboral, aspecto que resulta positivo si buscamos integrar el bienestar en el diseño del trabajo a nivel individual, de equipo y organizacional, para construir un futuro sostenible donde los empleados puedan sentirse felices y rendir al máximo”.

Fuente: Gran Estudio del Mercado Laboral
Colombiano 2025



28%

A donut chart with a white center, where 28% of the ring is colored dark blue and the remaining 72% is yellow.

Participación del Salario Emocional en los esquemas de beneficios extralegales.

85%

De las empresas cuentan con iniciativas asociadas al desarrollo profesional La prioridad será dar un giro a los esquemas con foco en las capacidades blandas.

GEML2025

HUMAN CAPITAL

2024

2025

81%

85%



DESARROLLO PROFESIONAL

75%

80%



CALIDAD EN EL EMPLEO

69%

76%



FLEXIBILIDAD TEMPORAL Y ESPACIAL

52%

58%



SERVICIOS DE APOYO A LA FAMILIA

27%

41%



DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

SALARIO EMOCIONAL

Calidad en el empleo



HUMAN CAPITAL

85%

Empleados que afirman que **los problemas de salud mental se incrementaron** en el último año e inciden de manera directa en su desempeño y relacionamiento.

Fuente: Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2025

PRÁCTICAS MÁS UTILIZADAS

57%

Prevenición en salud

44%

Actividades de cultura y ocio

35%

Acompañamiento emocional

27%

Descuento en productos

25%

Reconocimiento

12%

Actividades mascotas

8%

Patrocinios deportivos

GEML2025

SALARIO EMOCIONAL

Desarrollo Profesional

91%

Empleados que afirman que su **prioridad es fortalecer su perfil** tanto desde el punto de vista técnico como comportamental.

PRÁCTICAS MÁS UTILIZADAS

61%

Formación técnica

42%

Formación habilidades

25%

Plataformas (LXPs)

22%

Desarrollo líderes

16%

Planes de carrera

11%

Movilidad interna

8%

Planes de sucesión

SALARIO EMOCIONAL

Flexibilidad temporal y espacial



HUMAN CAPITAL

27%

Organizaciones **potenciarán sus esquemas de desempeño** para fortalecer sus iniciativas de trabajo remoto.

Fuente: Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2025

PRÁCTICAS MÁS UTILIZADAS

65%



Trabajo remoto

42%



Flexibilidad horaria

25%



Banco de tiempo

18%



Día de cumpleaños

12%



Licencias remuneradas

8%



Días adicionales de vacaciones

7%



Tiempo comunitario

GEML2025

SALARIO EMOCIONAL

Servicios de apoyo a la familia

83%

Empleados que **valoran más los beneficios que impactan su núcleo de afinidad.** En este aspecto las variables más importantes están relacionadas con **salud, alimentación, formación y cuidado de dependientes.**

PRÁCTICAS MÁS UTILIZADAS

- 35% > Prevención en salud
- 22% > Actividades culturales
- 19% > Asesorías
- 12% > Redes de afinidad
- 10% > Convenios
- 9% > Formación
- 5% > Ferias de Emprendimiento

SALARIO EMOCIONAL

Diversidad e inclusión



HUMAN CAPITAL

23%

De las organizaciones **cuentan con un presupuesto definido** para apoyar iniciativas en este frente.

Fuente: Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2025

PRÁCTICAS MÁS UTILIZADAS

47%



Formación en DEI

25%



Políticas asociadas a colectivos específicos.

12%



Incentivos asociados a liderazgo inclusivo

8%



Equidad de género

6%



Acompañamiento emocional

5%



Espacios de inclusión

3%



Banco de innovación

GEML2025

INCREMENTOS Y POLÍTICA RETRIBUTIVA '25

GEML2025
HUMAN CAPITAL

	Incremento al salario	Incremento flexibilizado	Incremento al bono	Incremento beneficios	Reconversión salario con flexible	Optimización del bono	Salario Emocional
Alta Gerencia		1	1		1	1	1
Gerencia Media		1	1		1	1	1
Jefaturas		1			1		1
Expertos		1			1		1
Asistenciales	1			1			1
Operativos	1			1			1

ORGANIZACIONES SALUDABLES

79%

Potenciación de la **política retributiva.**

25%

Alineación de propósitos que conecten personas y empresa.

58%

Reorientación del liderazgo hacia un modelo transformacional.

67%

Fortalecimiento de los modelos de **desarrollo integral**

34%

Se apoyará en el **análisis de datos** para la toma asertiva de decisiones

41%

Concentrará esfuerzos en **iniciativas de comunicación** que impacten cultura, relaciones y alineación organizacional

Principales hallazgos

ORGANIZACIONES SALUDABLES

Sentido de propósito

GEML2025

47%



Mejora
rendimiento

75%



Aumento
compromiso

51%



Menos
probabilidades de
rotación

56% de los babyboomers afirmó tener esta variable como **prioritaria en la oferta de valor** de su empleador.

88% de los empleados afirma que su trabajo es **más satisfactorio** cuando se les brindan oportunidades para tener un **impacto positivo** en los problemas sociales y ambientales.

Fuente: Gran Estudio del Mercado Laboral Colombiano 2025



HUMAN CAPITAL

ORGANIZACIONES SALUDABLES

Liderazgo

Top 5 competencias de liderazgo más demandadas

67%

De las organizaciones **cuentan con un modelo de liderazgo.**

63%

De las empresas evalúa a su equipo de líderes y cuenta con un **plan de cierre de seguimiento y cierre de brechas**

25%

De las compañías consultadas ha **actualizado y reconvertido su modelo de competencias** en los últimos dos años.

32%

Confianza y empatía

27%

Comunicación asertiva

19%

Foco en el desarrollo

14%

Adaptabilidad/flexibilidad

8%

Resolución de conflictos



ORGANIZACIONES SALUDABLES



HUMAN CAPITAL

Desarrollo Integral

65%

Empleados buscan que sus empleadores les brinden **oportunidades en “reskilling”** es decir, reorientar sus habilidades en el marco de las nuevas necesidades del negocio.

68%

UPSKILLING

LXPs, contenido externo, Boot Camps, certificaciones.

27%

RESKILLING

Universidades, MOOCs, academias on line, desarrollo interno.

5%

REINVENTION

Career Programs, career mobility, asignación a proyectos, estrategias de talento.

23%



De las empresas toma decisiones sustentadas hoy en **analítica de datos.**

42%

De las organizaciones tienen previsto incursionar en **iniciativas de automatización y analítica de datos.**

74%

Empleados que consideran que hoy se pueden estar **perdiendo información importante** sobre su organización.

69%

Colaboradores que afirman **no conocer la estrategia** de la compañía y por ende cómo aportan a ella.

23%

Líderes que afirman que su compañía **hace un buen trabajo** alineando las metas de la gente con el propósito corporativo.

GEML2025

HUMAN CAPITAL

EMPLOYEE EXPERIENCE 2024

Un contexto que enmarca nuevos desafíos

Ficha técnica



18.593 empleados



20 sectores



653 cargos

Identificar los **pensamientos, prioridades e ideas** de lo que significa para los colaboradores vivir la experiencia laboral en y poder identificar cómo se posiciona la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) al interior de la organización.

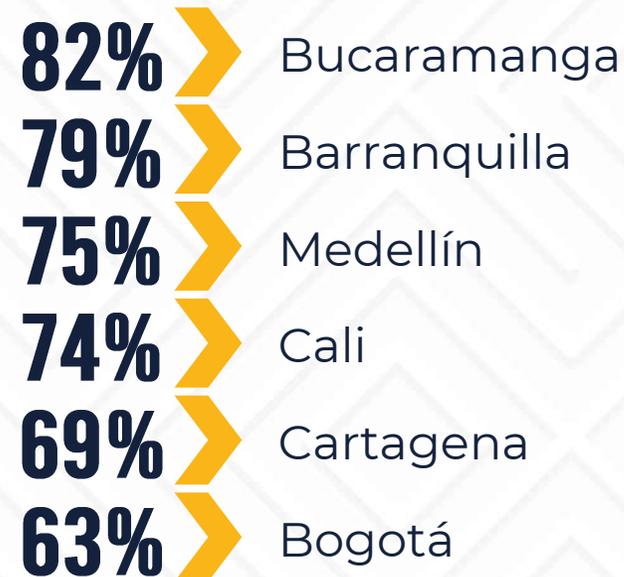
EMPLOYEE EXPERIENCE 2024



HUMAN CAPITAL

74%

El resultado general de la Evaluación de la **Experiencia del Empleado durante 2024 (EE24)** se ha posicionado en un **nivel de Experiencia Reconocible**, es decir, la experiencia vivida por los empleados en las organizaciones Colombianas es positiva y notable para el colaborador



GEML2025



Mayores expectativas de la fuerza laboral más joven, lo que se traduce en la necesidad de reorientar la propuesta de valor en un contexto a la carta.



Las diferencias por género se perciben en una visión integral de la experiencia del colaborador.

57%



Nivel de afinidad general, que se traduce en una **brecha importante entre las expectativas de la gente y lo que ofrece la organización.**

4,57

Alto nivel de desgaste laboral en el país que redundará en baja productividad, deserción laboral, mal clima laboral, alta rotación, entre otros.



EMPLOYEE EXPERIENCE 2024

78%

Empleados afirman tener un alto compromiso con al organización. **Comparativamente con otros países es un resultado positivo,** pero aún existen claras oportunidades de mejora.



63%

Net Promoter Score que mide la disposición de los empleados a recomendar su lugar de trabajo **solo muestra este porcentaje de promotores que califican sobre 9** a su organización.

FICHA TÉCNICA

1250
EMPRESAS

25
SECTORES

1200
CARGOS