

# Tendencias del empleo:

---

## Atracción y Retención del Talento

# CONTENIDO

01

La paradoja del  
Empleo

03

¿Proteger el trabajo o  
proteger al trabajador?

02

Resultados de la  
Encuesta de Tendencias  
de Empleo

04

Recomendaciones

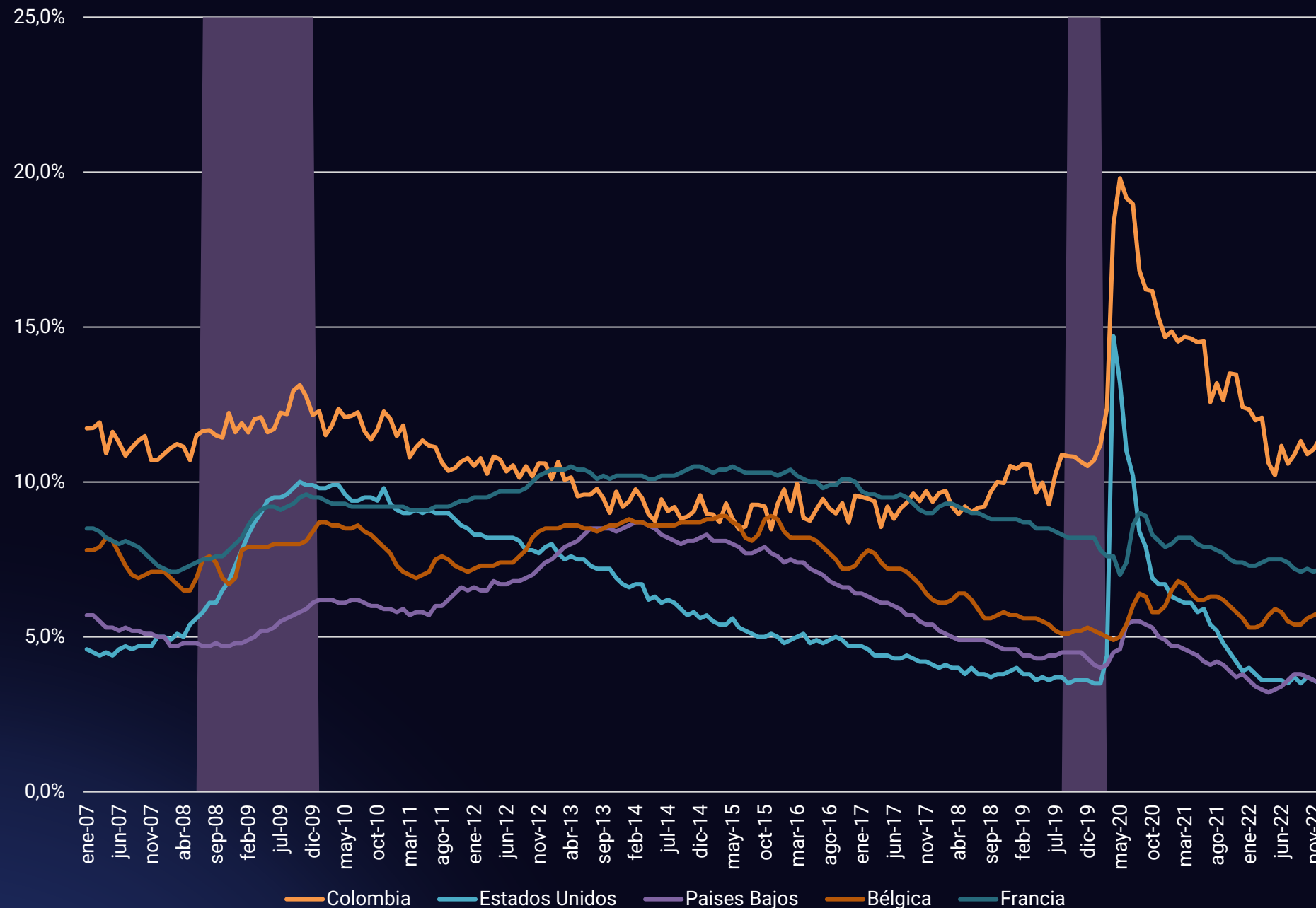
01

# LA PARADOJA DEL EMPLEO

“Las economías de mercado se caracterizan por la llamada "destrucción creativa", en la que los operadores tradicionales improductivos son expulsados del mercado por nuevos participantes u otros operadores tradicionales más productivos, o ambas cosas. Un subproducto de este proceso es la creación de empleos mejor pagados y la reasignación de trabajadores de empresas menos productivas a otras más productivas”

(Akcigit y Ates, 2019)

# Un vistazo estructural al mercado laboral



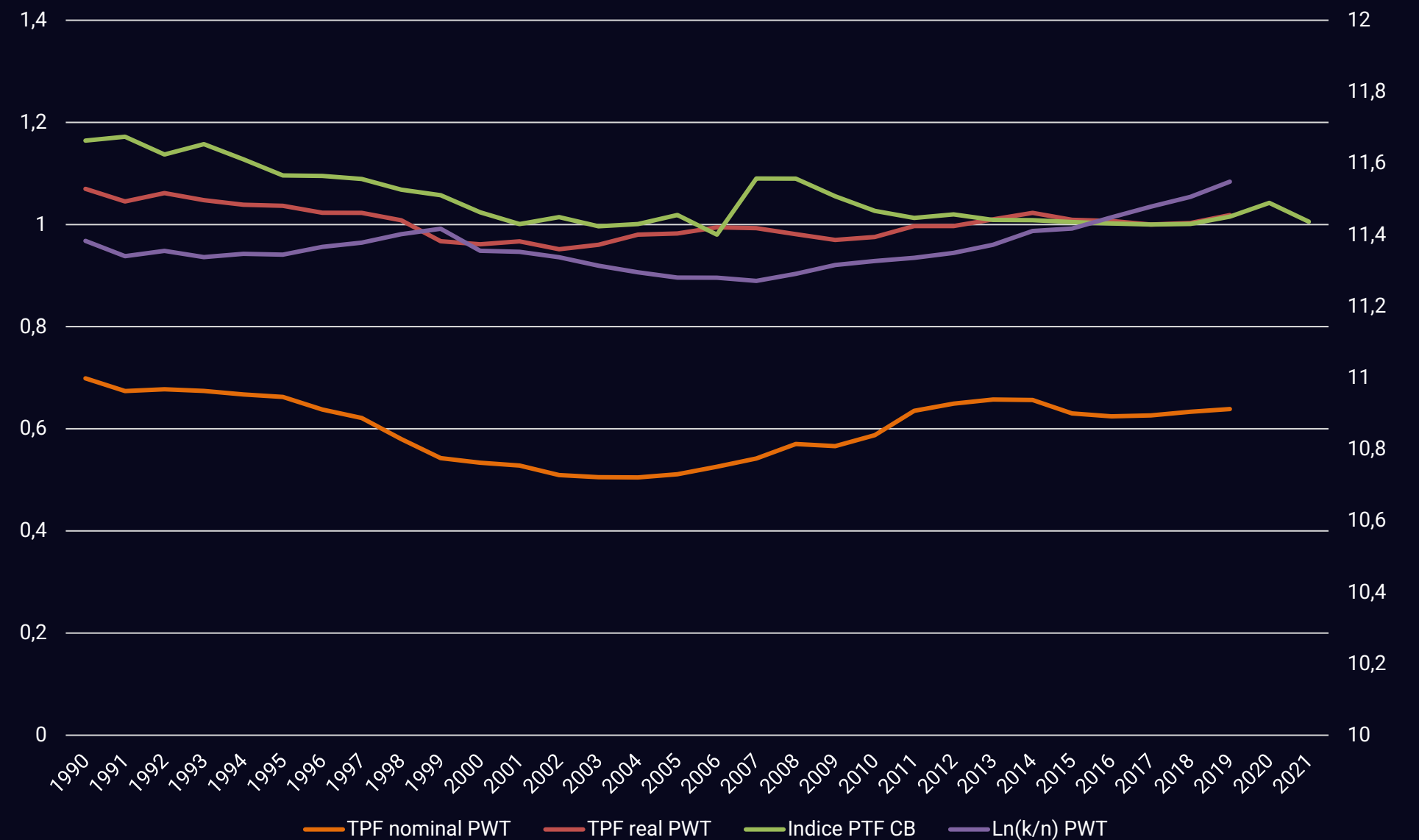
Fuente: OCDE

- Altas tasas de desempleo e informalidad (58%)
- Altos costos extrasalariales (63%)
- Alto salario mínimo relativo al salario mediano ( $\approx 90\%$ )
- Complejidad administrativa para tener un empleado formal
- Fricciones entre la oferta y la demanda laboral
- Composición del mercado laboral.
- Población económicamente inactiva (Mujeres)



# Un vistazo estructural al mercado laboral

- Baja productividad.
- La productividad en Colombia ha decrecido a un ritmo de **-0,11%** en promedio año a año entre 1990 y 2019.
- Bajas tasas de acumulación de capital físico y humano.

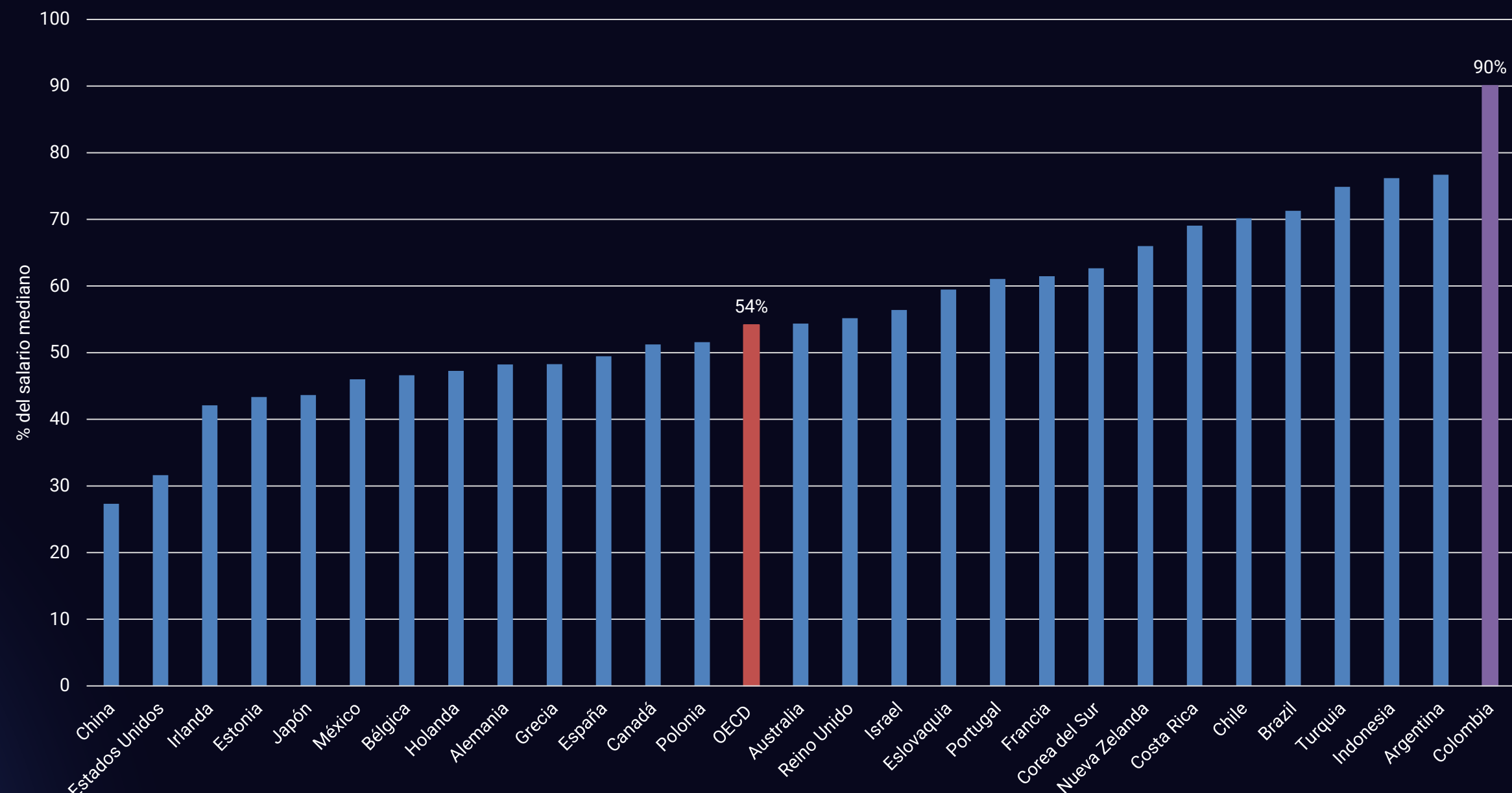


Fuente: Penn World Table 10.0 y Conference Board

# Un vistazo estructural al mercado laboral

Según Lotti, et al. (2016), **un aumento de 1% en el índice de Kaitz aumenta en 0,24% la informalidad** para un panel de países en desarrollo.

Para Colombia, Arango y Florez (2020) dicen **esta elasticidad es de 0,14% para la informalidad y 0,03% para el desempleo.**



Fuente: OCDE

# Desajuste de habilidades (Skill Mismatch)

- El sector empresarial se empieza a ver preocupado por las altas tasas de rotación: (i) Jóvenes, (ii) Trabajos de alto conocimiento técnico, (iii) Tecnología, entre otros.
- Una posible explicación podría ser el skill mismatch.
- Resultados empíricos (McGowan y Andrews, 2015; Flórez y Gómez, 2019):
  - i. Las diferencias entre skill mismatch entre países se debe a las políticas públicas.
  - ii. Una buena gestión administrativa/humana reduce el skill mismatch
  - iii. Una legislación laboral rígida (LBR) podría neutralizar el efecto de la buena gestión empresarial.
  - iv. Una LBR aumenta la rotación en jóvenes.
  - v. La LBR hace que el talento se quede en empresas poco



# Desajuste de habilidades (Skill Mismatch)

## Las personas con desajustes en habilidades :

- i. Tienen una menor satisfacción con su trabajo.
- ii. Presentan menor antigüedad en las empresas.
- iii. Poseen menores salarios.
- iv. Sus probabilidades de buscar empleo son mayores y, por tanto, tienen mayores tasas de rotación.

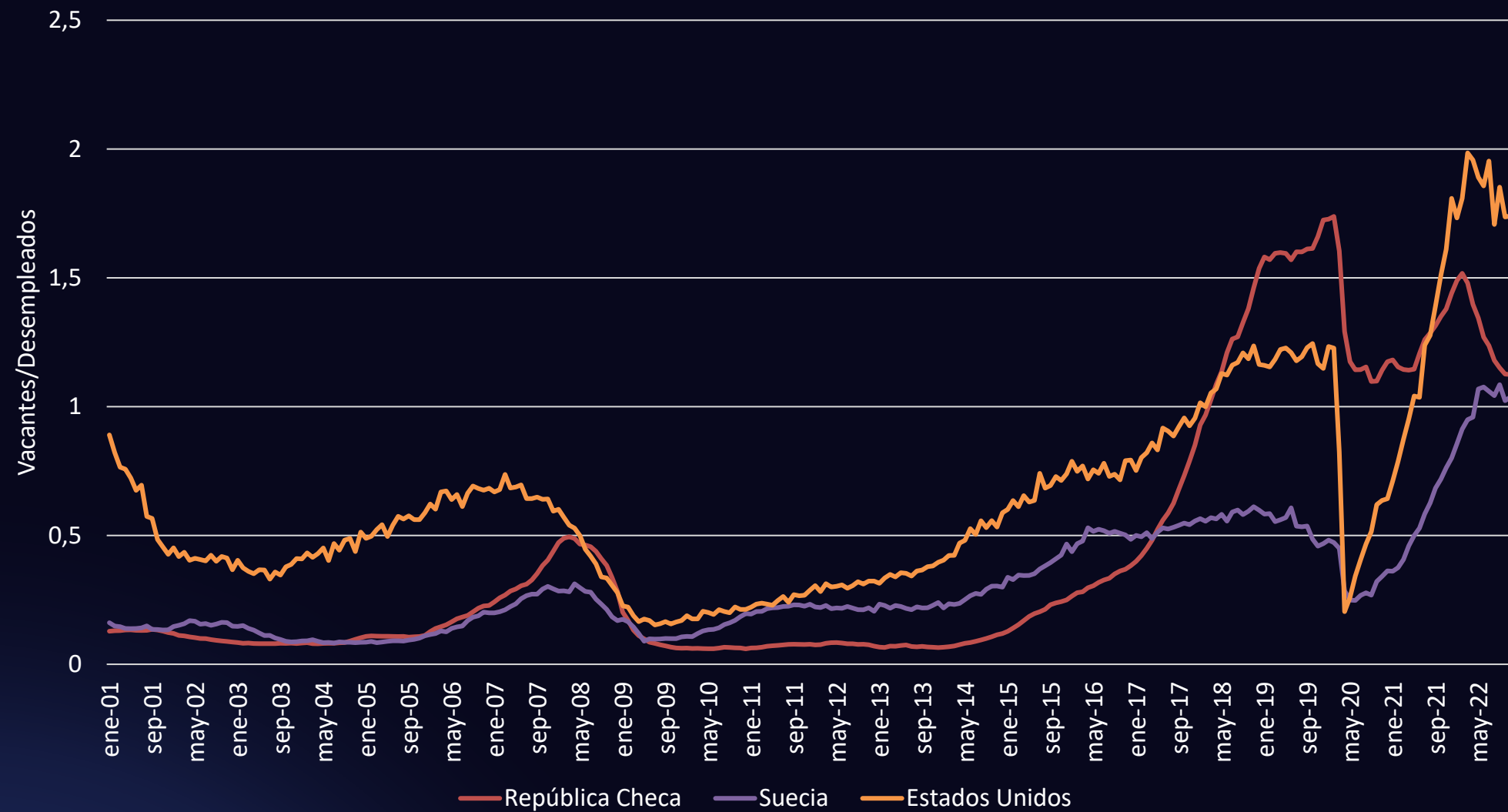
## Los sobrecalificados:

- i. Tienden a ser jóvenes
- ii. Vivir en grandes ciudades
- iii. Es más probable encontrarlos en empresas grandes.

## Consecuencias

- i. Menor productividad en la empresa
- ii. Menor productividad agregada
- iii. Altas tasas de rotación
- iv. Altas tasas de desempleo
- v. Tasas de crecimiento bajas

# La Gran Renuncia



Fuente: OCDE

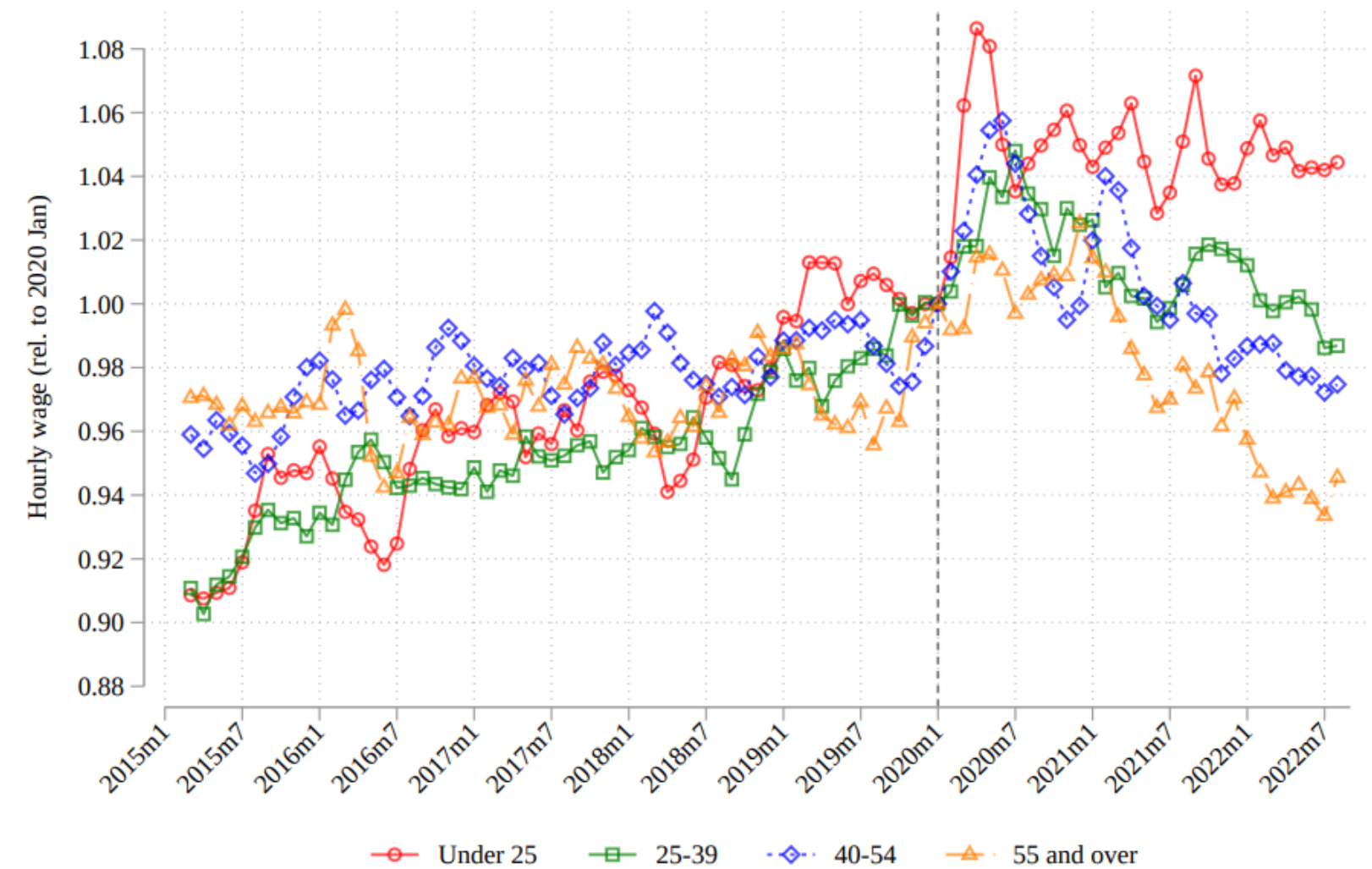
- La tasa de abandono voluntario es un 25% superior a los niveles previos a la pandemia.
- La competencia por el talento ya no es solo en la misma industria sino también con otras.
- Las personas salen de la fuerza laboral.
- Renuncias sin ni siquiera tener otro empleo seguro.
- Mayor renuncia actual y en el futuro cercado en jóvenes.

# La Gran Renuncia

## Consecuencias

- **Estrechez del mercado:** Cuando abundan las ofertas de empleo y escasean los trabajadores disponibles.
- Según Autor, et al. (2023):
  - Ha habido un aumento en la estrechez del mercado post-pandemia.
  - Se ha generado un aumento del salario real en personas jóvenes y poco calificadas.
  - Las personas han migrado de trabajos poco productivos hacia más productivos.

Figure 13: Real Hourly Wages by Age, Relative to January 2020





ENCUESTA CESLA

# Tendencias **02** del empleo





# CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA



**\$ 3,25**

Billones en  
nómina total



**79.428**  
Trabajadores  
asalariados  
formales de  
empresas grandes  
del país.

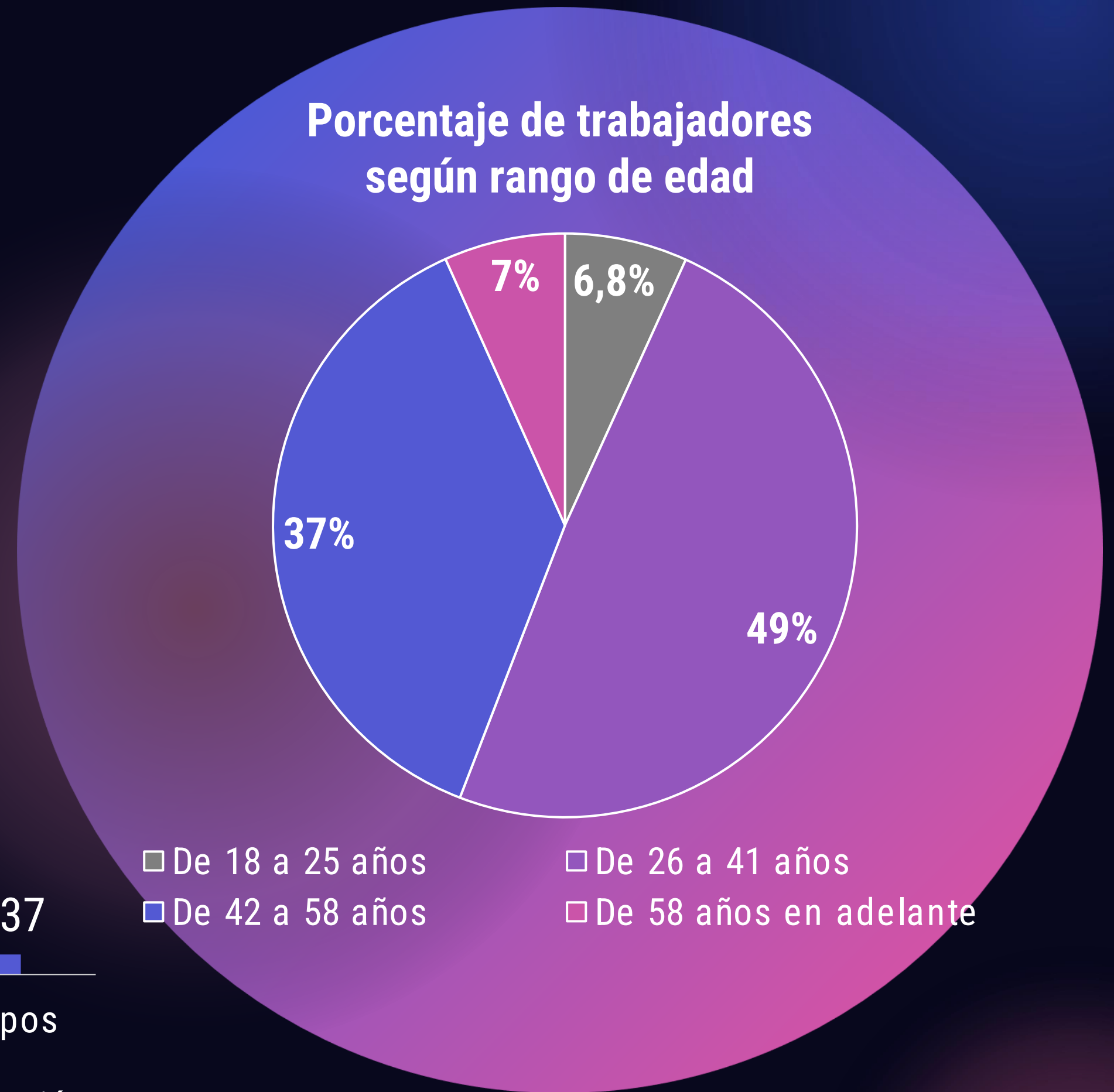
**\$ 652**

Billones en  
ingresos  
operacionale  
s



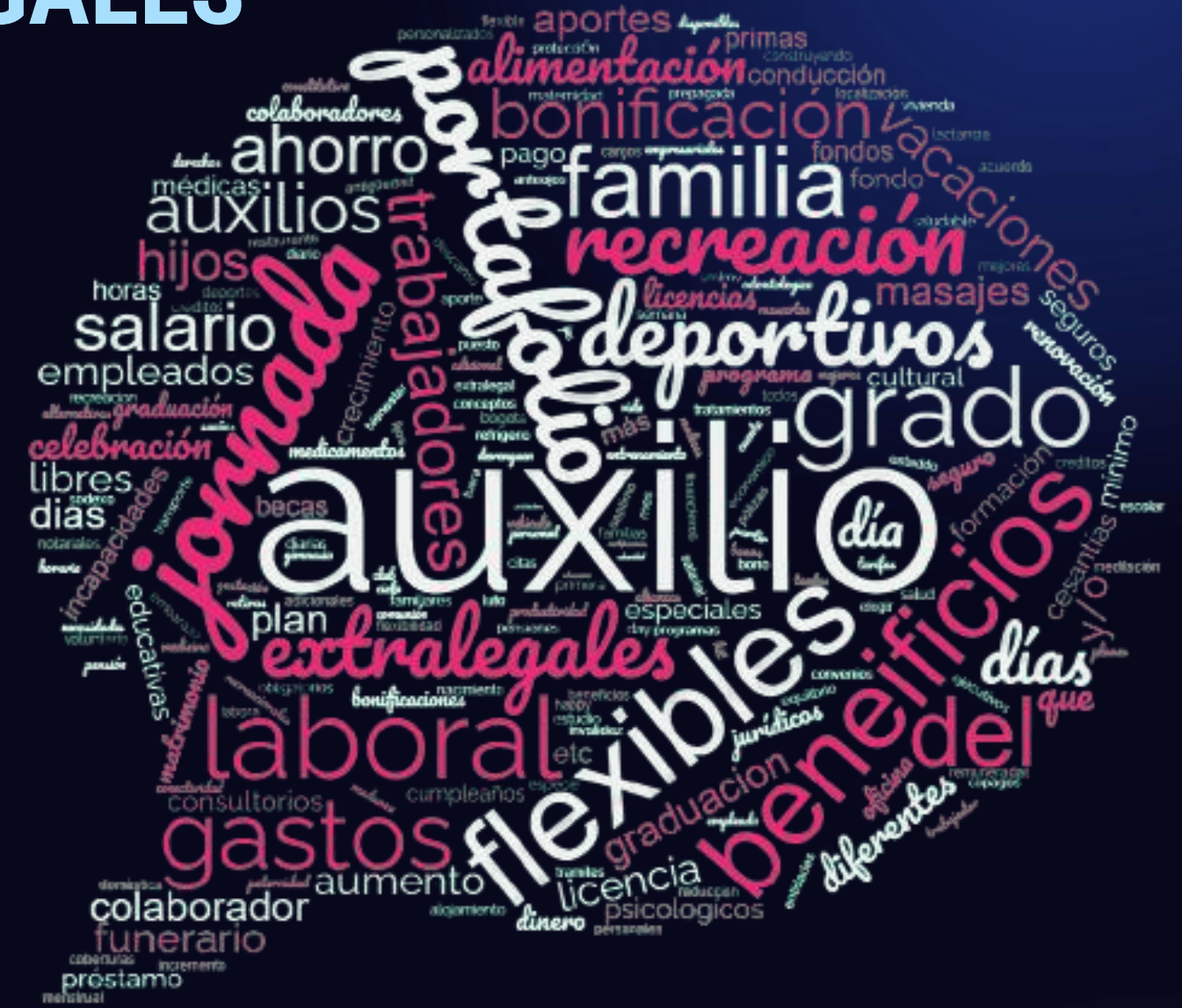


# TRABAJADORES SEGÚN TIPO DE CONTRATACIÓN



# TENDENCIAS EN BENEFICIOS EXTRALEGALES

Beneficio	% de empresas que lo otorgan
Bonificaciones en dinero	86%
Programas de formación, entrenamiento o certificaciones	74%
Auxilios o becas educativas para empleados	72%
Primas extralegales	70%
Pago adicional al 66,3% por incapacidades médicas	68%
Aumento de salario con IPC para todos los trabajadores	67%
Seguro de vida	63%
Licencias de matrimonio	61%
Planes de bienestar o beneficios personalizados	54%
Flexibilidad horaria (happy day, etc)	53%
Pólizas de salud o medicina prepagada	51%
Auxilio de transporte EXTRALEGAL	51%
Auxilio de anteojos	47%
Auxilios o becas educativas para familiares del empleado	46%
Auxilio por matrimonio	44%
Bonificación constitutiva de salario por productividad	42%
Auxilio por nacimiento	40%
Día del cumpleaños	40%
Auxilios médicos	35%
Otro	35%
Licencias remuneradas para estudio	33%
Bonificaciones en especie	30%
Aumento de salario con incremento del SMLMV para todos trabajadores	30%
Días de vacaciones extralegales	30%
Aportes para el fondo de ahorro voluntario de pensiones y/o cesantías	28%
Seguros por invalidez	26%
Auxilio de conectividad EXTRALEGAL	26%
Licencias de maternidad extralegales	25%
Licencias de paternidad extralegales	25%
Aumento salarial por productividad	25%
Auxilio por calamidad doméstica	21%
Licencias de luto extralegales	19%
Días de descanso en bonificación	18%
Aportes para fondos financieros diferentes al de pensiones y/o cesantías	14%
Auxilio por mascotas	9%



Costos asumidos por la empresa por conceptos de beneficios extralegales	Valor por trabajador
\$ 648 millones	\$ 6,6 millones

Las empresas le apuntan a planes de beneficios orientados en satisfacer las necesidades de sus empleados.



# INDICE DE ROTACIÓN LABORAL

## IRL 2022



Este índice de rotación de personal se mide a partir de la diferencia entre el número de trabajadores que ingresan a una empresa **vs** el número de trabajadores que se marchan en un periodo de referencia

IRL TOTAL TRABAJADORES

# 20%

EL 82% DE LAS EMPRESAS TIENEN UNA MEDICIÓN DE LA ROTACIÓN LABORAL



De 18 a 25 años

72,9%



De 26 a 41 años

23,3%



De 42 a 58 años

7,1%



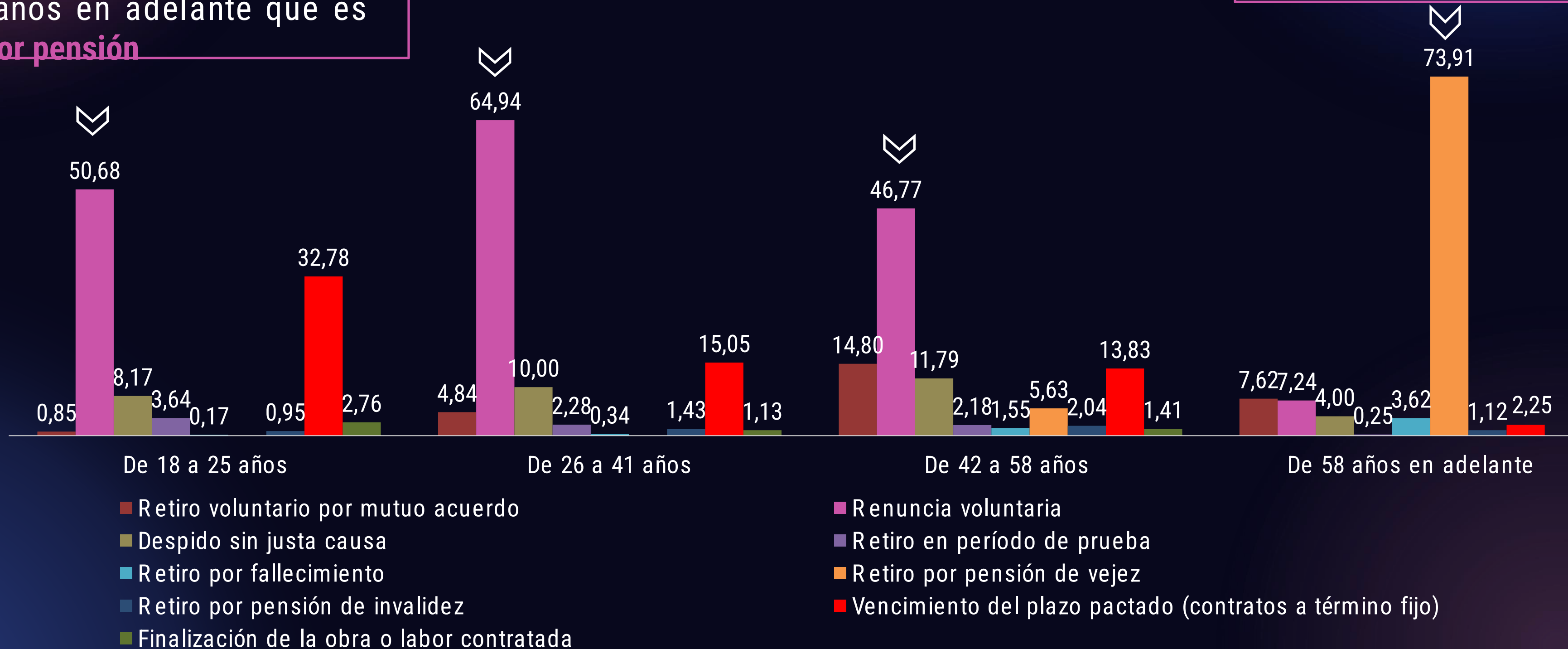
De 42 a 58 años

9,3%

# PRINCIPALES CAUSAS DE RETIRO SEGÚN RANGO DE EDAD

La principal causa de **retiro** es la **renuncia voluntaria** a diferencia de los trabajadores de 58 años en adelante que es **retiro por pensión**

Por su parte, el **despido sin justa causa** representa un porcentaje mínimo sobre el total de las causas



# PERCEPCIÓN EMPRESARIAL

¿Por qué considera que los trabajadores renuncian?





# INDICE DE ROTACIÓN LABORAL POR NIVEL DEL CARGO



OPERATIVO

21,75%



ADMINISTRATIVO

19,14%



DIRECTIVO

9,19%



TECNOLOGÍA Y  
ANALÍTICA DE DATOS

8,22%

## Millennials y Centennials

- No buscan permanecer en un mismo lugar de trabajo
- Prefieren ser sus propios jefes
- Optan por el trabajo remoto
- Flexibilidad laboral
- Libertad para tomar decisiones



Años promedio  
en la empresa

De 18 a 25 años	1,5
De 26 a 41 años	5,3
De 42 a 58 años	11,8

03

**¿PROTEGER EL TRABAJO  
Y/O PROTEGER AL  
TRABAJADOR?**

# LA REFORMA Y LA ROTACIÓN

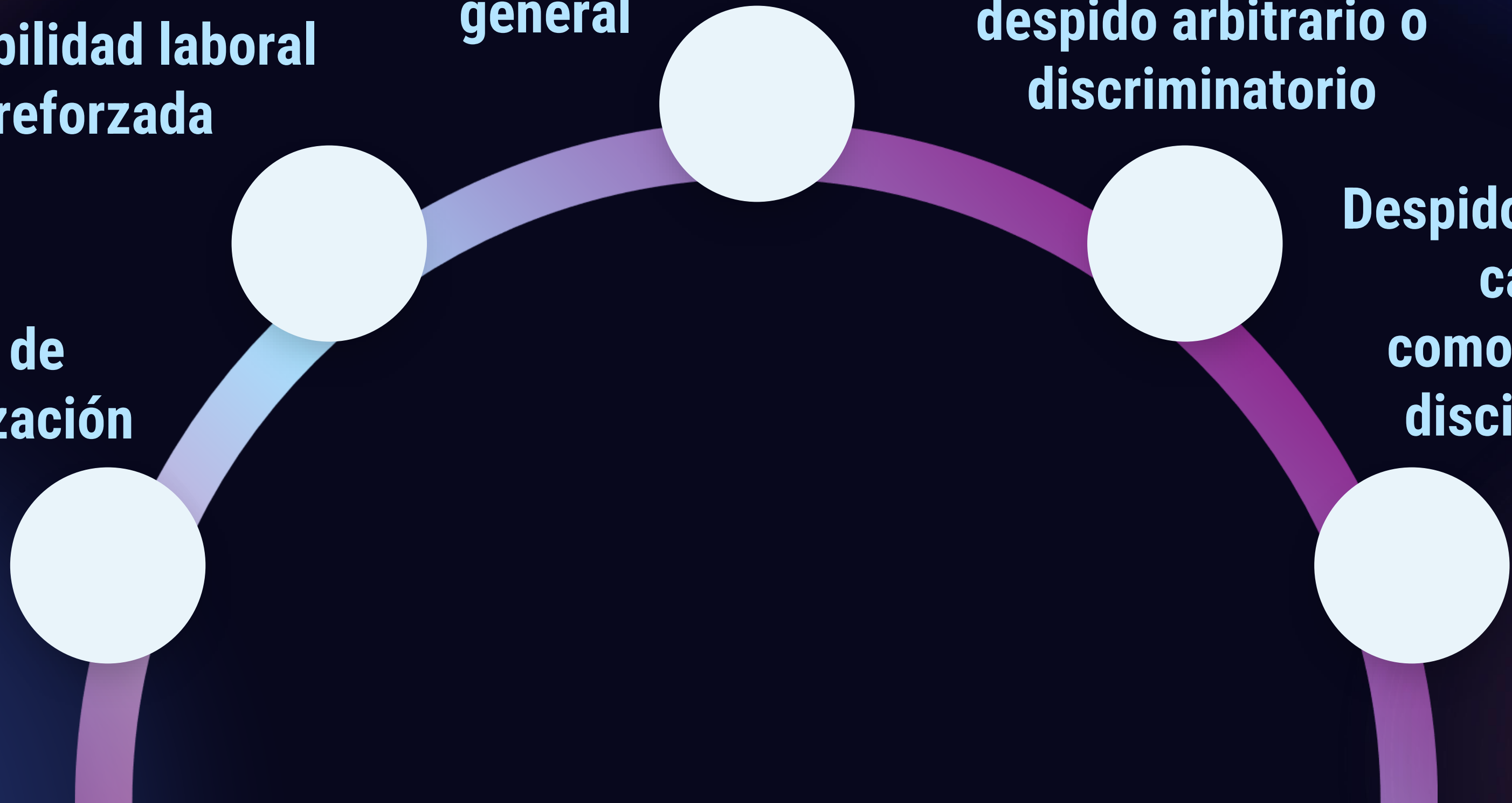
**Contrato a término  
indefinido como regla  
general**

**Presunción de  
despido arbitrario o  
discriminatorio**

**Despido con justa  
causa  
como sanción  
disciplinaria**

**Estabilidad laboral  
reforzada**

**Tabla de  
indemnización**





# LA REFORMA VA HACIA

- Hacer que sea difícil terminar la relación laboral por parte del empleador.
- Prohíbe la celebración de contratos diferentes al de término indefinido para atender necesidades permanentes.
- ¿Es arbitrario el despido sin justa causa y, por ende, se presume discriminatorio?
- Condiciones y restricciones al manejo de las relaciones laborales.
- Desincentiva el tránsito de la formación al mercado laboral (regulación del contrato de aprendizaje).

# LA REALIDAD APUNTA A

- La renuncia voluntaria es la principal causa de retiro.
- La gran mayoría ya son contratos a término indefinido (75%-Empresas ANDI).
- 1 de cada 10 trabajadores es despedido sin justa causa, con su respectiva indemnización.
- La rigidez normativa aumenta la rotación laboral en los jóvenes (IDR = 72,9%).
- Las tendencias modernas de empleo apuntan hacia más flexibilidad.
- La necesidad de potenciar el capital humano y el tránsito formación-trabajo.



**Se ha buscado proteger cada vez más al trabajador frente a su despido, sin embargo, ¿se ha favorecido su acceso al empleo?**



**¿Las medidas orientadas a proteger al trabajador terminan desprotegiendo la fuente de empleo, y por ende, afectando al trabajador mismo?**



**04**

**PROPUESTAS PARA PROTEGER AL  
TRabajADOR**

**A TRAVÉS DE LA PROTECCIÓN AL  
TRABAJO**



## Adopción de modalidades de trabajo a distancia que respondan a las necesidades modernas

- ✓ Simplificación del marco normativo actual en torno al teletrabajo.
- ✓ Cobertura frente a accidentes de trabajo y enfermedades de origen laboral que ocurran con ocasión de la actividad laboral, con independencia del tiempo y lugar en el que ocurran.



## Reconocimiento de las formas diversas de trabajo, especialmente el trabajo por horas y por tareas

- ✓ Posibilidad de trabajar y realizar aportes a la seguridad social por el tiempo efectivamente trabajado.



## Creación de jornadas de trabajo flexibles

- ✓ Permitir que la jornada laboral se realice en menos días y con un número mayor de horas diarias.



## Fortalecimiento de un sistema normativo que proteja el trabajo

- ✓ Seguro al desempleo condicionado a programas de reentrenamiento y cualificación que incentiven la inserción o reinserción al mercado laboral, en lugar de una sobreprotección al trabajador activo.



## ○ Establecimiento de políticas organizacionales que favorezcan la retención

- ✓ Cultura y propósito organizacional alineado con el propósito personal y profesional del trabajador: ej. Beneficios a la medida, beneficios motivacionales, flexibilidad horaria, empleadores “atractivos”.
- ✓ Formación y desarrollo del talento humano.

## ○ La centralidad de lo humano

- ✓ Facilitar el tránsito de la formación al mercado laboral.
- ✓ Apostar por la transición digital.
- ✓ Potenciar el capital humano y la pertinencia formativa.

**GRACIAS**

