

4to. Estudio Tendencias de Talento

Venezuela
Mayo 2026



Contenido

1. Metodología y muestra
2. Aspectos globales de la Gestión de Talento Humano
3. La Gestión Humana como aliada del negocio
4. Movilidad del talento
5. Experiencia del empleado



Metodología y Muestra

01

Metodología y Muestra

MERCER
A MARSH BUSINESS



UCAB  UNIVERSIDAD CATÓLICA
ANDRÉS BELLO



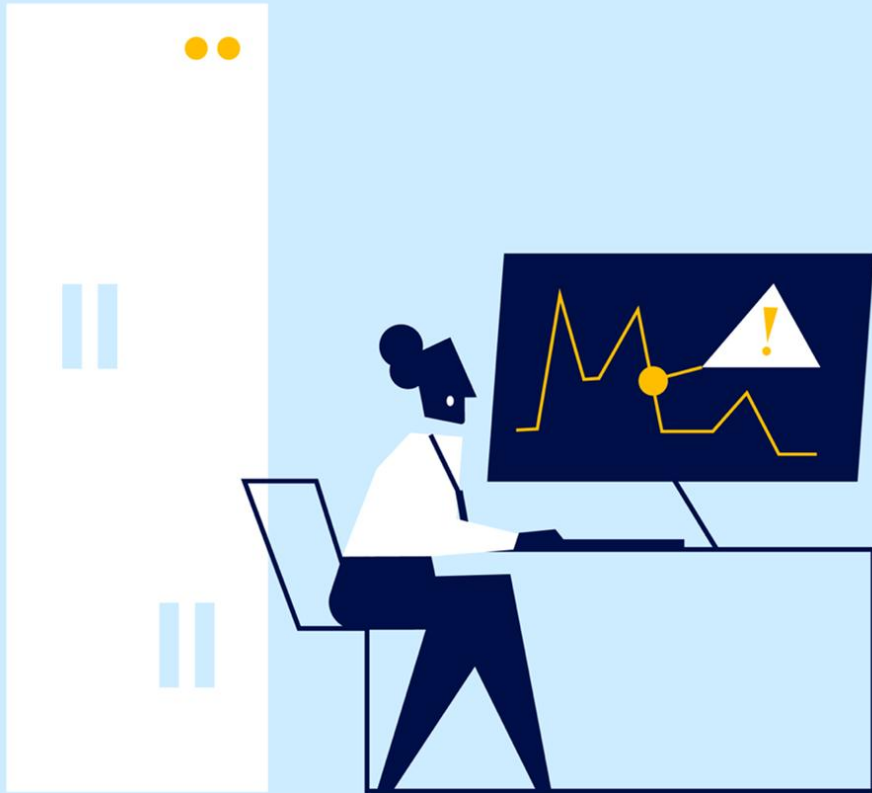

Consultores
UCAB

El **4.º Estudio de Tendencias del Talento 2026**, de Mercer Venezuela y la UCAB, revela prácticas concretas y resultados inéditos para transformar la gestión del talento. Basado en una encuesta a líderes de Gestión del Talento Humano realizada en marzo–abril de 2026, el informe destaca estrategias que aumentan la retención, optimizan el desempeño y aceleran la adaptación organizacional. Con análisis de expertos y recomendaciones prácticas, ofrece ideas aplicables para atraer, desarrollar y retener talento clave. Camino a nuestro primer lustro, el estudio consolida el vínculo entre academia y sector productivo, evidenciando la evolución curricular y oportunidades de empleo derivadas de enfoques críticos e innovadores.

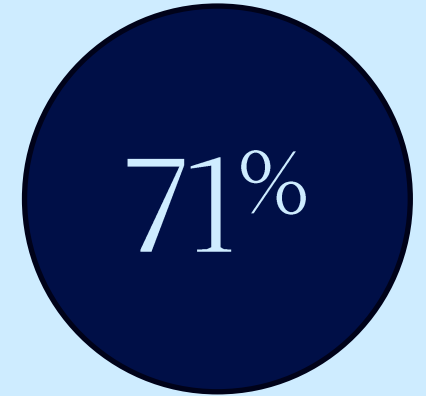
El formato de recolección de datos fue virtual, utilizando Qualtrics una herramienta tecnológica licenciada por MARSH que contempla estándares altos de confidencialidad y seguridad de la información.

Metodología y Muestra

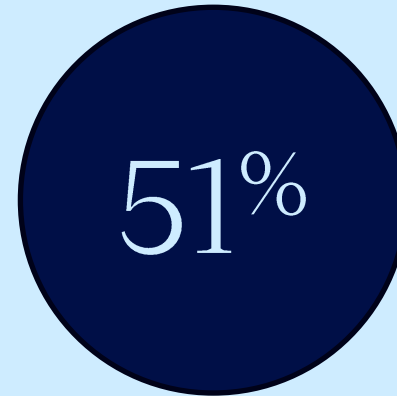
Composición de la muestra



**Empresas
Participantes en esta
4ta edición (2026)**



Han participado en una o en dos ediciones anteriores



Han participado en las 4 ediciones



Empresas participaron en la edición anterior (2025)

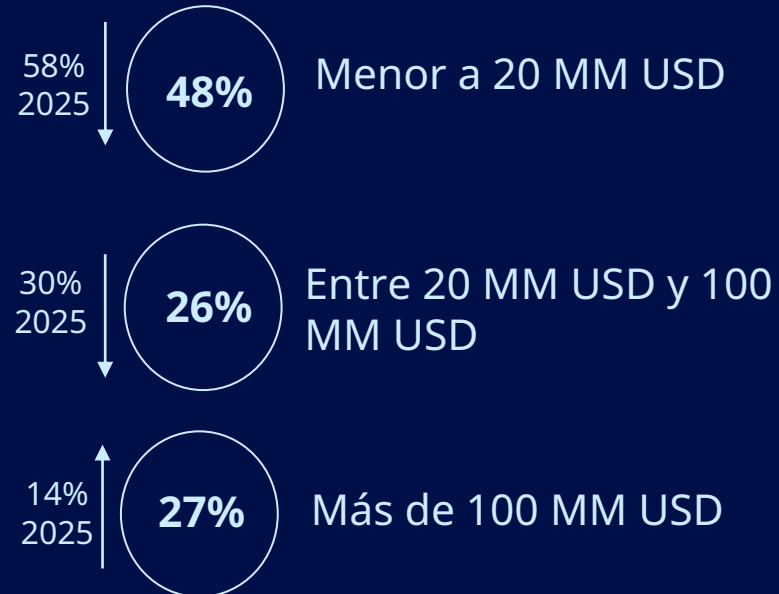
Metodología y Muestra

Composición de la muestra

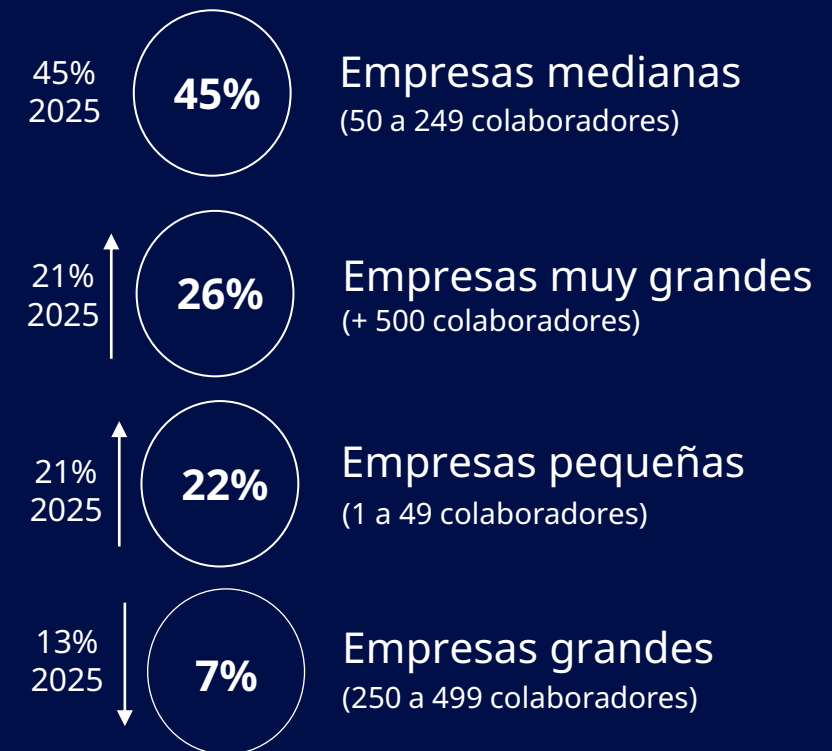
Tipo de Capital de las empresas



Volumen de Ventas



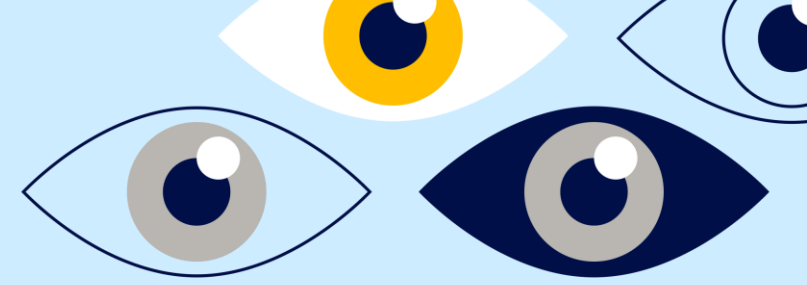
Tamaño acorde a número de empleados*



Basado en 82 respuestas

Metodología y Muestra

Principales Sectores



82 empresas participantes de **20** sectores

20%	Consumo Masivo	4%	Servicios Financieros	1%	Servicios de alimentación
11%	Banca y Seguros	4%	Servicios Profesionales	1%	ONG
10%	Tecnología y Comunicaciones	4%	Comercialización	1%	Automotriz
10%	Manufactura	4%	Industria Química	1%	Educación
7%	Servicios Logísticos	2%	Laboratorios	1%	Aeronáutico
6%	Entretenimiento	1%	Salud	1%	Energía, petróleo y minería
5%	Construcción	1%	Agroindustria		

Panorama Actual de Riesgo

Global Risk Report 2026

Los 6 principales riesgos globales a tomar en cuenta a la hora de hacer negocios:

- 1 Confrontación geoeconómica
- 2 Conflicto armado entre Estados
- 3 Fenómenos meteorológicos extremos
- 4 Polarización social
- 5 Desinformación
- 6 Contracción económica

En Venezuela

Panorama antes del 3 de enero

- 1 Contracción económica
- 2 Inflación
- 3 Servicios públicos y protecciones sociales insuficientes
- 4 Falta de oportunidades económicas o desempleo
- 5 Migración o desplazamiento involuntario

- Basada en una encuesta en la que participaron ~900 expertos de todo el mundo (Encuesta de Percepción de Riesgos Globales).
- Opiniones adicionales de ~11,000 directivos de empresas sobre los principales riesgos para hacer negocios en su país (Encuesta de Opinión Ejecutiva)



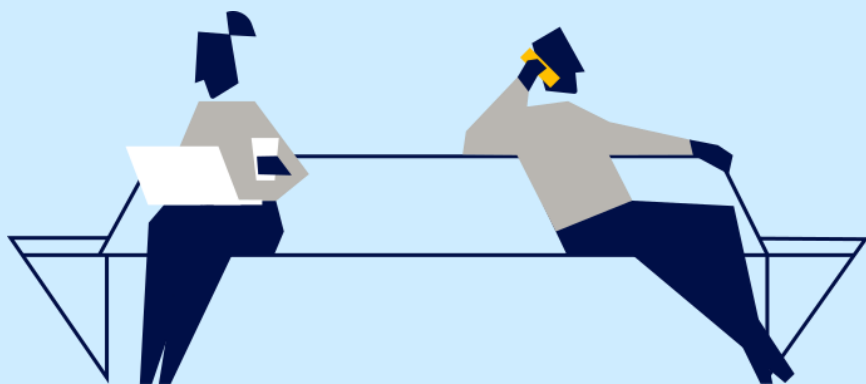
Aspectos Globales de la Gestión de Talento Humano

02

Aspectos Globales de la Gestión del Talento Humano

Número de Trabajadores de Gestión del Talento Humano

La relación entre el número de empleados en GTH en comparación con el total de empleados de la organización es un aspecto central vinculado a la eficiencia del área.



Basado en 82 respuestas

1

Persona

Empresa Pequeña
(1 a 49 empleados)

4

Personas

Empresa Mediana
(50 a 249 empleados)

13

Personas

Empresa Grande
(250 a 499 empleados)

↑ 8 en 2025
10 en 2024

39

Personas

Empresa Muy Grande
(+500 empleados)

Aspectos Globales de la Gestión del Talento Humano

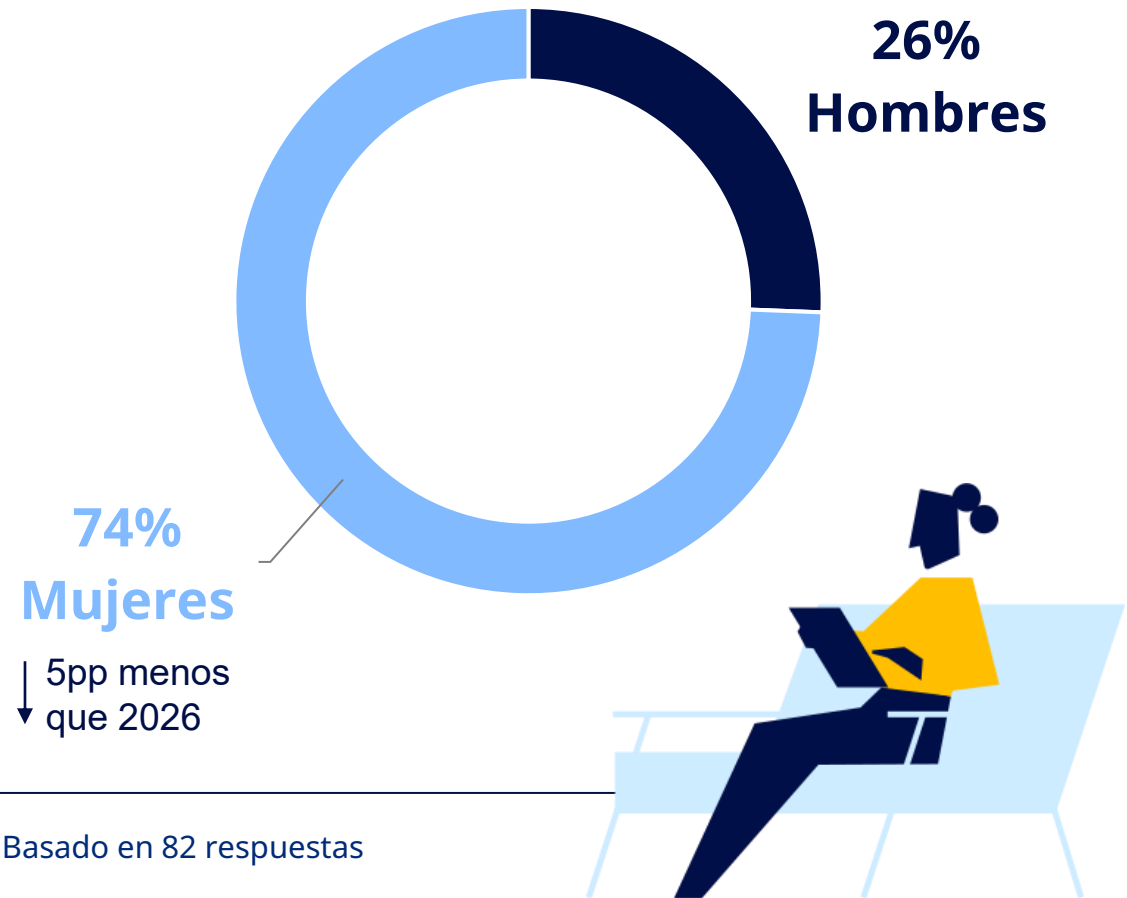
Equidad de género total de las empresas

55%
Hombres

45%
Mujeres

Basado en 82 respuestas

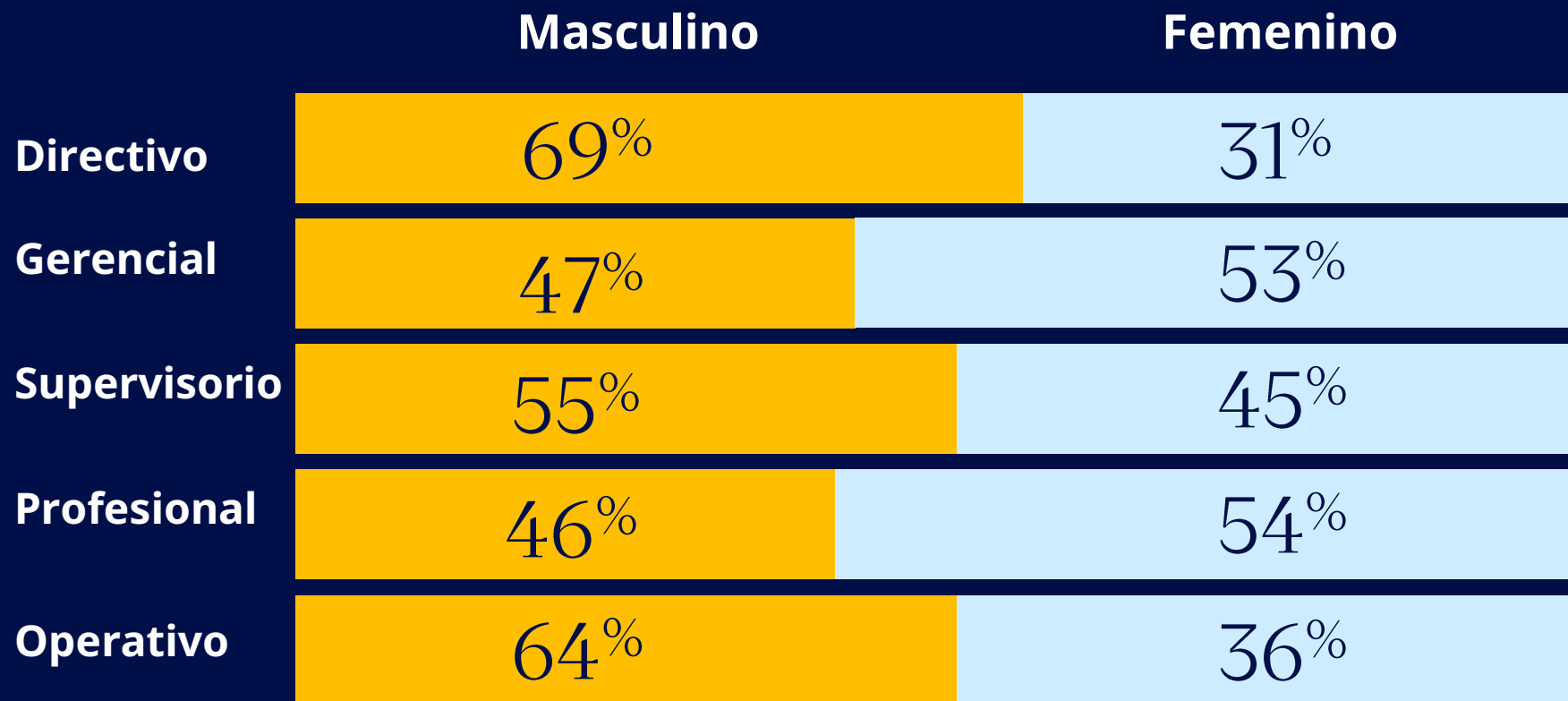
Máximo cargo del área de Gestión del Talento Humano



Aspectos Globales de la Gestión del Talento Humano

Equidad de género en cargos de liderazgo Distribución por Nivel Jerárquico:

Las mujeres representan solo un porcentaje reducido de los puestos de liderazgo en las empresas.



Basado en 82 respuestas

Aspectos Globales de la Gestión del Talento Humano

Equidad de género en cargos de liderazgo en la Gestión de Talento Humano:

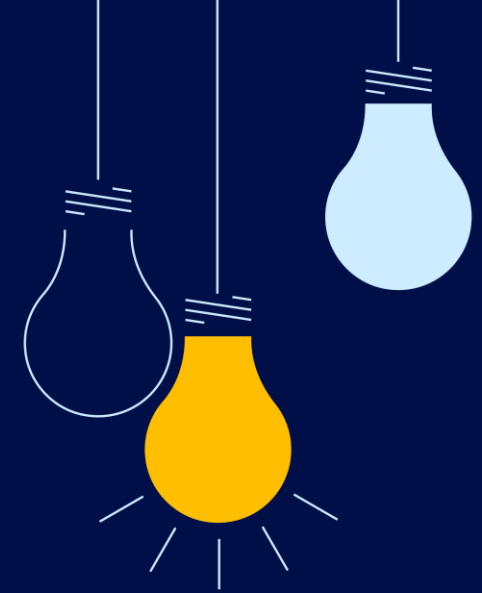
Distribución por sectores:



Basado en 82 respuestas

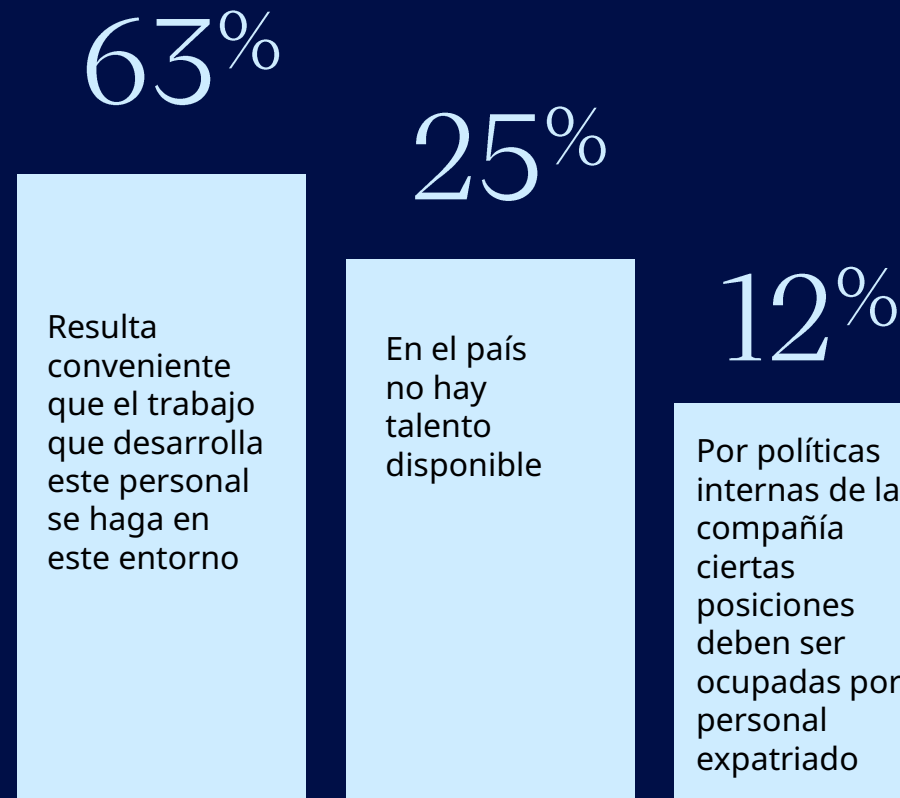
Sector	Nro de empresas	Mujeres	Hombres
Construcción	3	100%	0%
Manufactura	8	100%	0%
Retail	3	100%	0%
Servicios Financieros	4	100%	0%
Servicios profesionales	3	100%	0%
Entretenimiento	5	100%	0%
Agroindustria	1	100%	0%
ONG	1	100%	0%
Servicios de Alimentación	1	100%	0%
Automotriz	1	100%	0%
Servicios Logísticos	6	83%	17%
Tecnología y comunicaciones	8	75%	25%
Comercialización	3	67%	33%
Industria Química	3	67%	33%
Banca y Seguros	9	56%	44%
Consumo masivo	16	50%	50%
Laboratorios	2	50%	50%
Salud	2	50%	50%
Educación	1	0%	100%
Aeronautico	1	0%	100%
Energía, petróleo y minería	1	0%	100%

Aspectos Globales de la Gestión del Talento Humano: Personal Expatriado



Multinacionales y nacionales de los sectores: Banca y Seguros, servicios profesionales, manufactura, energía, petróleo y minería y tecnología

Basado en 82 respuestas



Basado en 8 respuestas

Aspectos Globales de la Gestión del Talento Humano

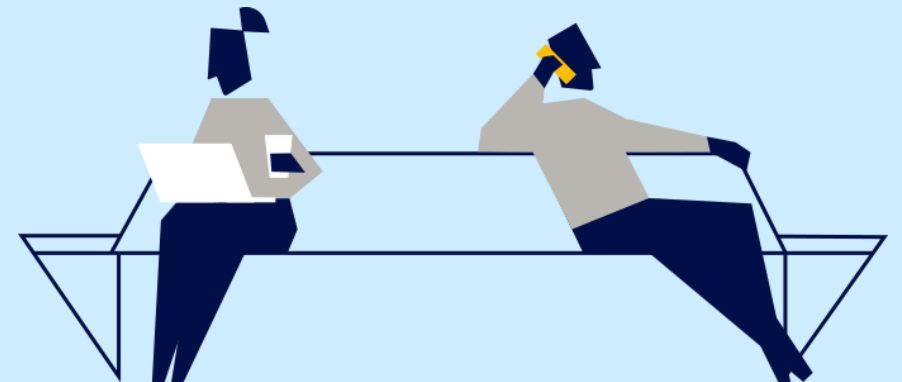
Distribución de esquema de trabajo remoto por nivel jerárquico

	2025	2026
Directivo	23%	22%
Gerencial	24%	23%
Supervisorio	19%	17%
Profesional	30%	28%
Operativo	14%	12%

Existe una disminución del trabajo remoto en todos los casos

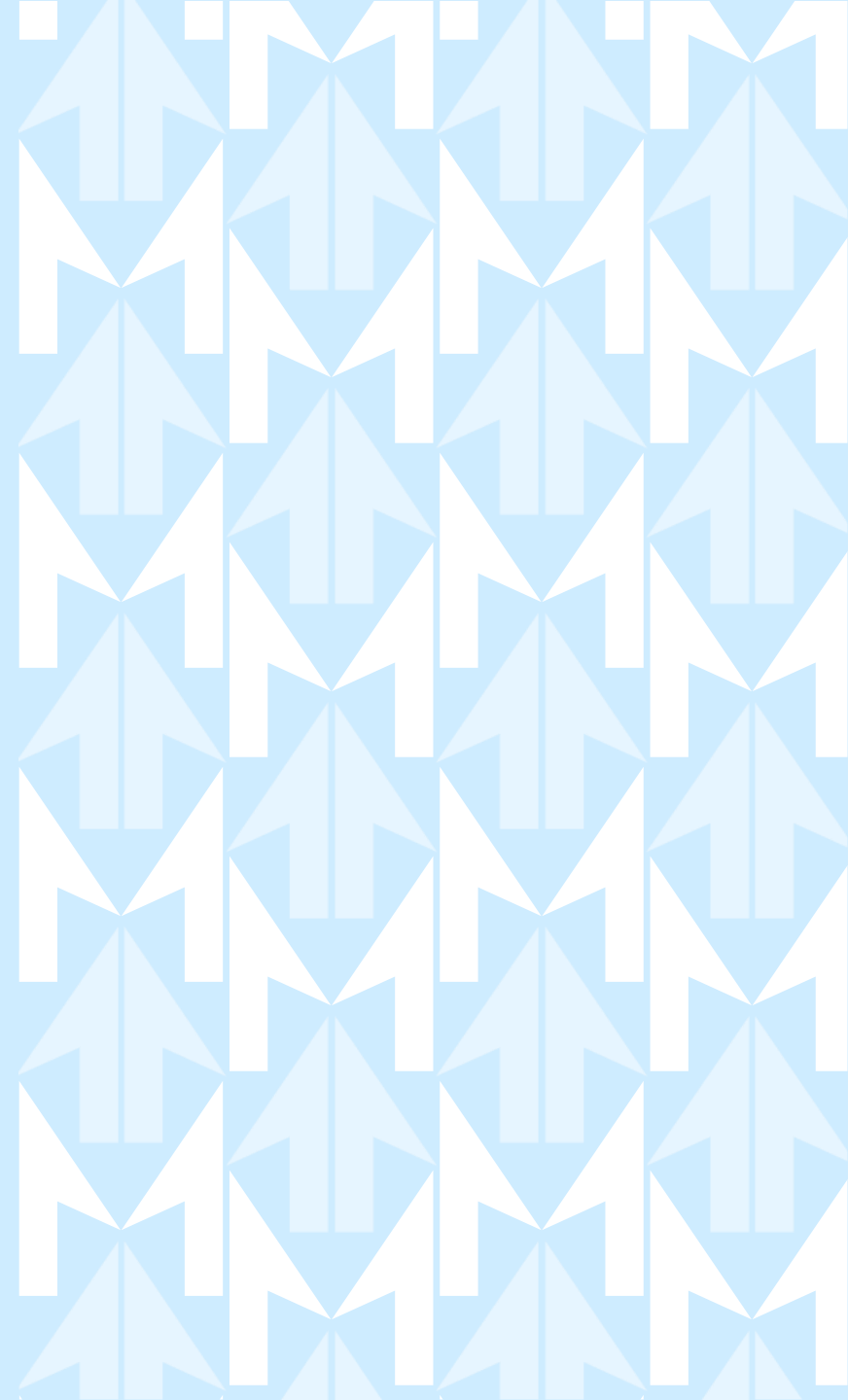
Distribución de esquema de trabajo remoto por área o proceso

- 27% Tecnología
- 26% Recursos Humanos
- 24% Finanzas
- 24% Mercadeo
- 20% Ventas / Comercial
- 16% Operaciones y Logística



La Gestión Humana como Aliada del Negocio

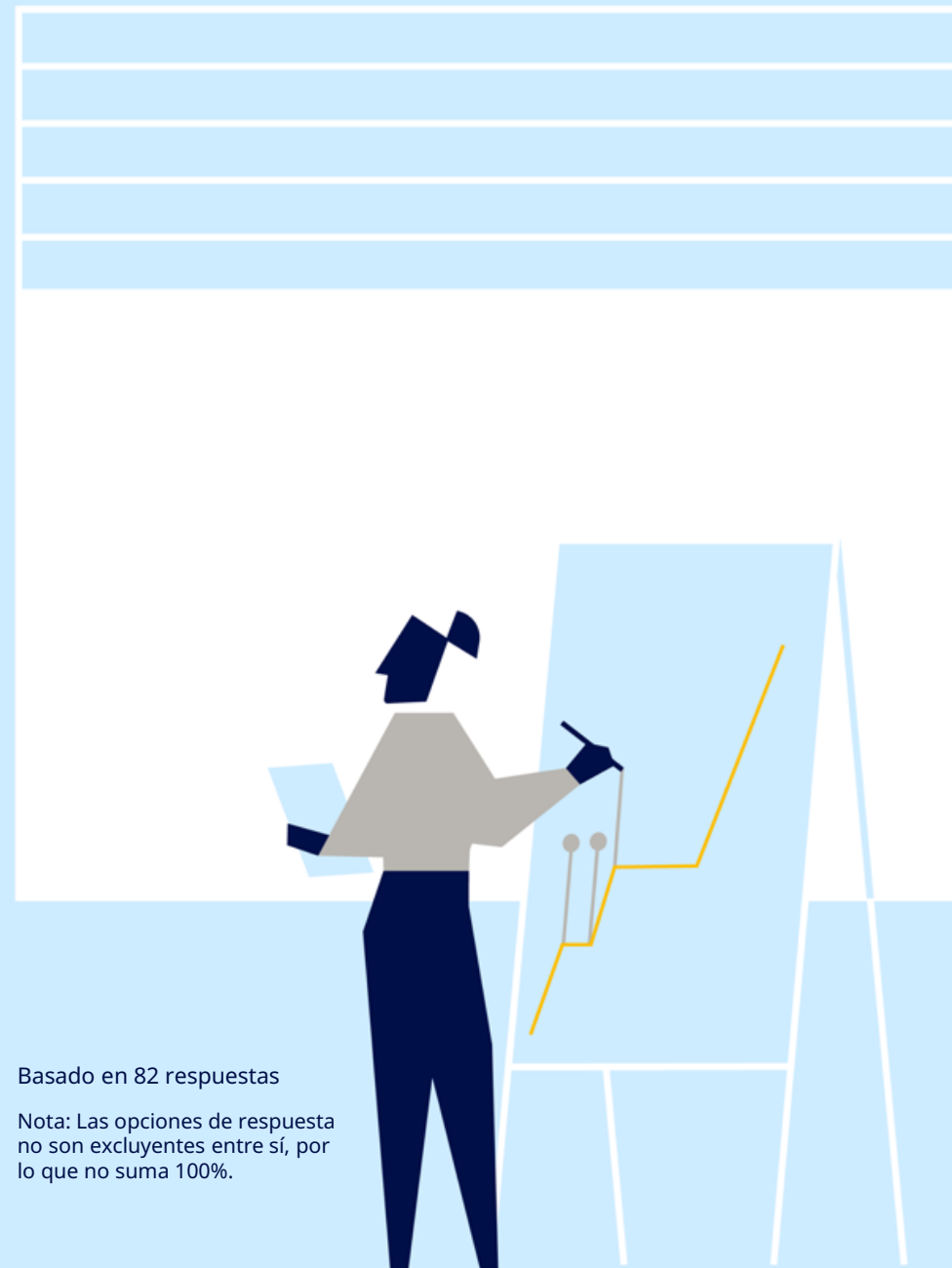
03



La Gestión Humana como Aliada del Negocio

Políticas vinculadas al área de GTH desarrolladas y establecidas dentro de las organizaciones en Venezuela:

60%	Captación y desarrollo de jóvenes profesionales	
43%	Salario emocional	6 pp menos que 2025
43%	Planes de sucesión y carrera	7 pp más que 2025
37%	Marca empleadora	8 pp más que 2025
34%	Gestión del conocimiento	
34%	Balance vida-trabajo	
33%	Flexibilidad laboral	8 pp menos que 2025
30%	Teletrabajo y trabajo híbrido	
29%	Asuntos de diversidad, multiculturalidad e inclusión	
6%	Incorporación de personal extranjero	



Basado en 82 respuestas

Nota: Las opciones de respuesta no son excluyentes entre sí, por lo que no suma 100%.

La Gestión Humana como Aliada del Negocio

Objetivos asociados a la gestión humana más importantes y que impactan a la estrategia del negocio 2026

2025

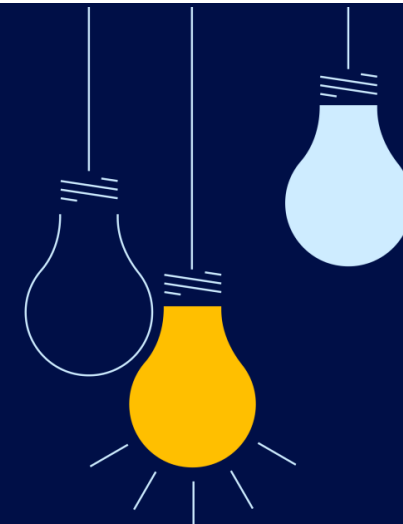
- 53%** Potenciar los planes de formación
- 43%** Retener al talento Clave
- 21%** Mejorar la marca empleadora
- 20%** Mejorar el clima organizacional
- 17%** Potenciar la productividad
- 14%** Incentivar el bienestar físico y mental
- 13%** Mantener una compensación competitiva
- 11%** Potenciar la cultura corporativa
- 6%** Mejorar la experiencia de empleado
- 6%** Mejorar las estrategias comunicacionales
- 5%** Gestionar los proceso de transformación
- 5%** Propiciar el balance vida trabajo

Basado en 115 Respuestas

2026

- 81%** Retener al talento clave
- 71%** Potenciar planes de formación
- 65%** Mantener una compensación competitiva
- 63%** Mejorar el clima organizacional
- 56%** Incentivar el bienestar físico y mental
- 55%** Potenciar la productividad
- 48%** Mejorar la experiencia
- 46%** Gestionar los procesos de Transformación
- 45%** Potenciar la cultura corporativa
- 39%** Mejorar las estrategias comunicacionales
- 34%** Mejorar la marca empleadora
- 32%** Propiciar el balance vida trabajo

Basado en 82 Respuestas



Nota: Las opciones de respuesta no son excluyentes entre sí, por lo que no suma 100%.

La Gestión Humana como Aliada del Negocio

¿Recursos Humanos ha contribuido en las estrategias y proyectos de transformación digital?

64%

de Recursos Humanos ha estado involucrado en estrategias y proyectos para contribuir a la transformación digital

42%

Para cubrir procesos de capacitación / formación

35%

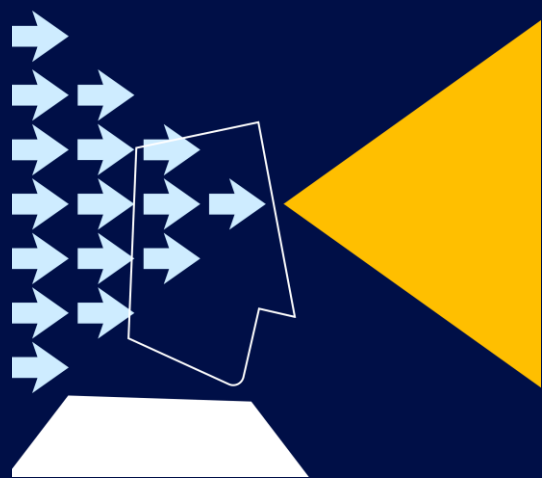
Acompañando en el diseño e implementación de la estrategia de cambio

23%

Liderando junto al área de tecnología al equipo de diseño, implementación y evaluación de la estrategia global

La Gestión Humana como Aliada del Negocio

Estrategias / proyectos en que ha participado el área de talento humano para contribuir en la transformación digital



87%

Capacitación y Desarrollo (Uso de la IA y Herramientas Digitales)

75%

Automatización de Procesos Internos

66%

Implementación de la IA

54%

Implementación de Herramientas Digitales de Trabajo

38%

Campus de formación

23%

Evaluación de desempeño (Asociada a competencias digitales)

17%

Implementación de Chatbots

17%

Gobernanza

La Gestión Humana como Aliada del Negocio

Programas de IA implementados para asistir en sus procesos de talento humano

I.A de terceros (Chatgpt, Copilot, Gemini, etc.) 80%

Chatbots 20%

Programa propio creado por la organización 20%

Programas de base de datos con asistente I.A 17%

Frameworks 2%

Nota: Las opciones de respuesta no son excluyentes entre sí, por lo que no suma 100%. Basado en 54 Respuestas



Aspectos Globales de la Gestión del Talento Humano

Áreas de Gestión del Talento para las que se hayan desarrollado y estén siendo implementadas políticas y procedimientos de uso de la Inteligencia Artificial (IA)

	2025	2026
Reclutamiento y Selección	20%	56% ↑
Capacitación y desarrollo	30%	31%
Atención al personal	17%	23%
Gestión del conocimiento	35%	22% ↓
Incorporación del Talento	12%	22% ↑
Gestión Salarial	1%	7%
Gestión de nómina	5%	6%



56%

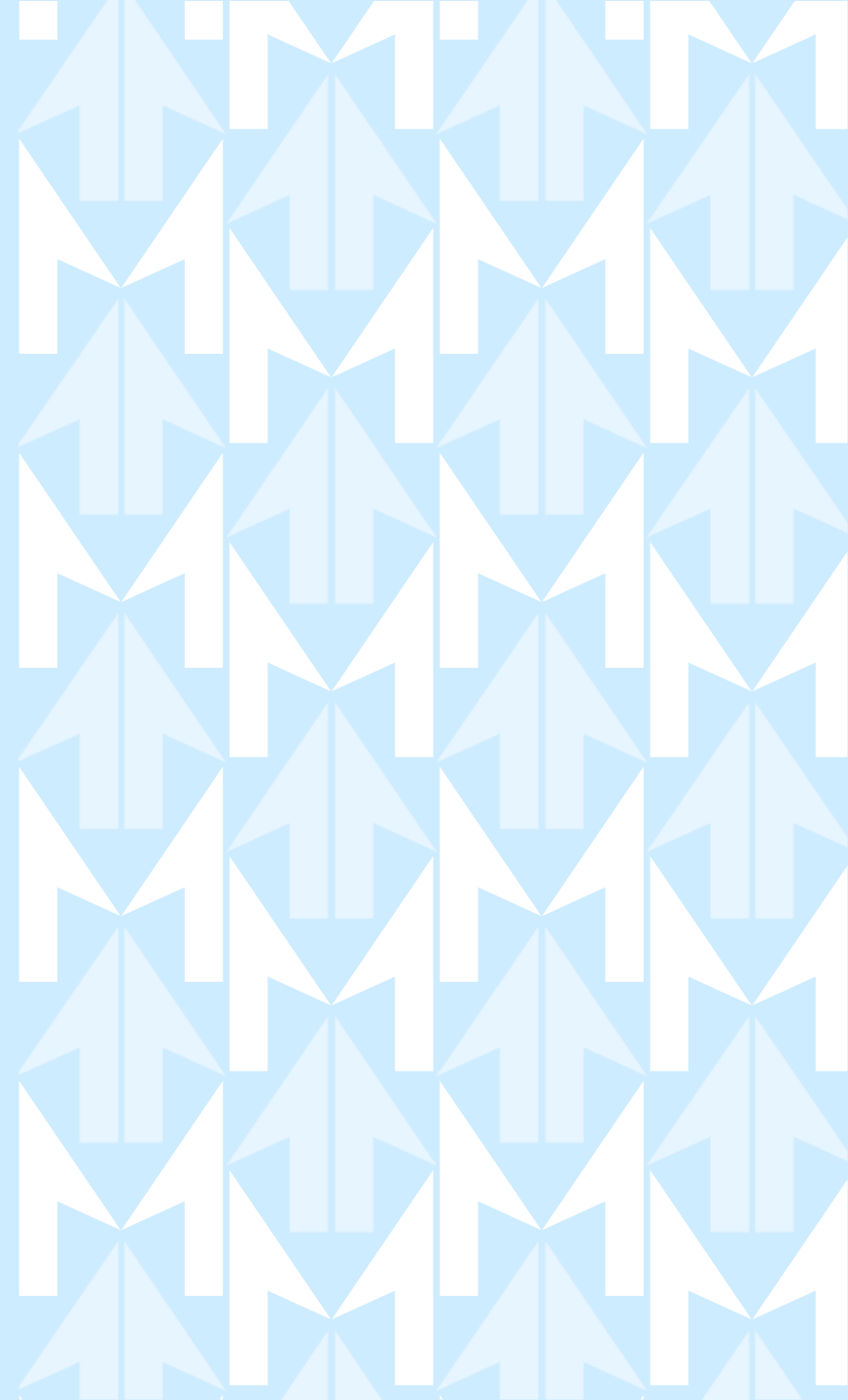
de la muestra ha implementado políticas para el uso de la IA en múltiples áreas de la gestión del talento, aumentando 15 puntos con respecto al año anterior.

Nota: Las opciones de respuesta no son excluyentes entre sí, por lo que no suma 100%.

Basado en 82 Respuestas

Movilidad del Talento

04



Movilidad del Talento

Marca empleadora

50%

De las empresas tienen definida una estrategia de **Marca Empleadora**



Basado en 82 respuestas

Movilidad del Talento

Medios de reclutamiento usados

Redes Sociales

59%

Bolsas de Empleo

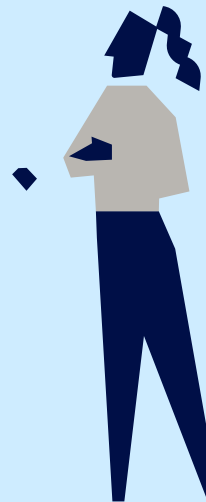
28%

Alianzas con
instituciones de
educación superior

7%

Headhunters

6%



Basado en 82 respuestas

Nota: No es comparable con el año anterior , ya que se formuló de manera diferente la pregunta



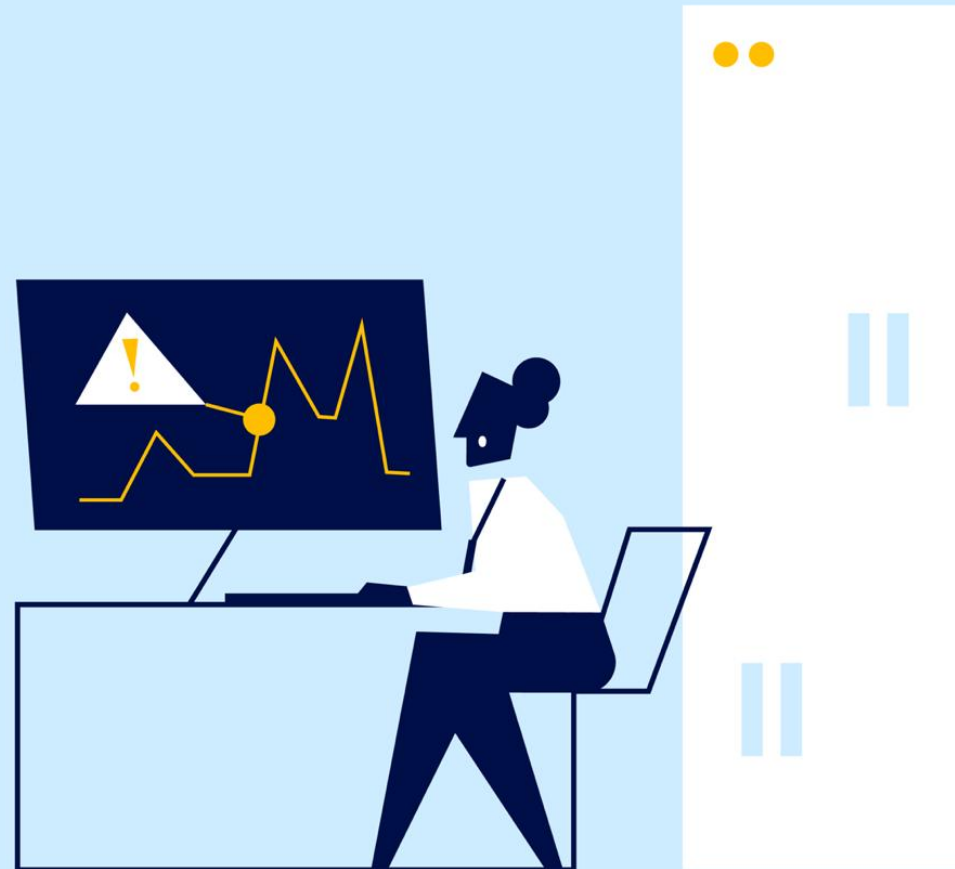
Movilidad del Talento

Estrategias de selección consideradas más relevantes en las organizaciones

- 56% Entrevistas presenciales
- 15% Pruebas psicométricas en físico
- 10% Entrevistas individuales o plataformas tecnológicas
- 7% Pruebas psicométricas en físico
- 6% Headhunters
- 6% Assesment presencial
- 1% Assesment en plataformas tecnológicas

Basado en 82 respuestas

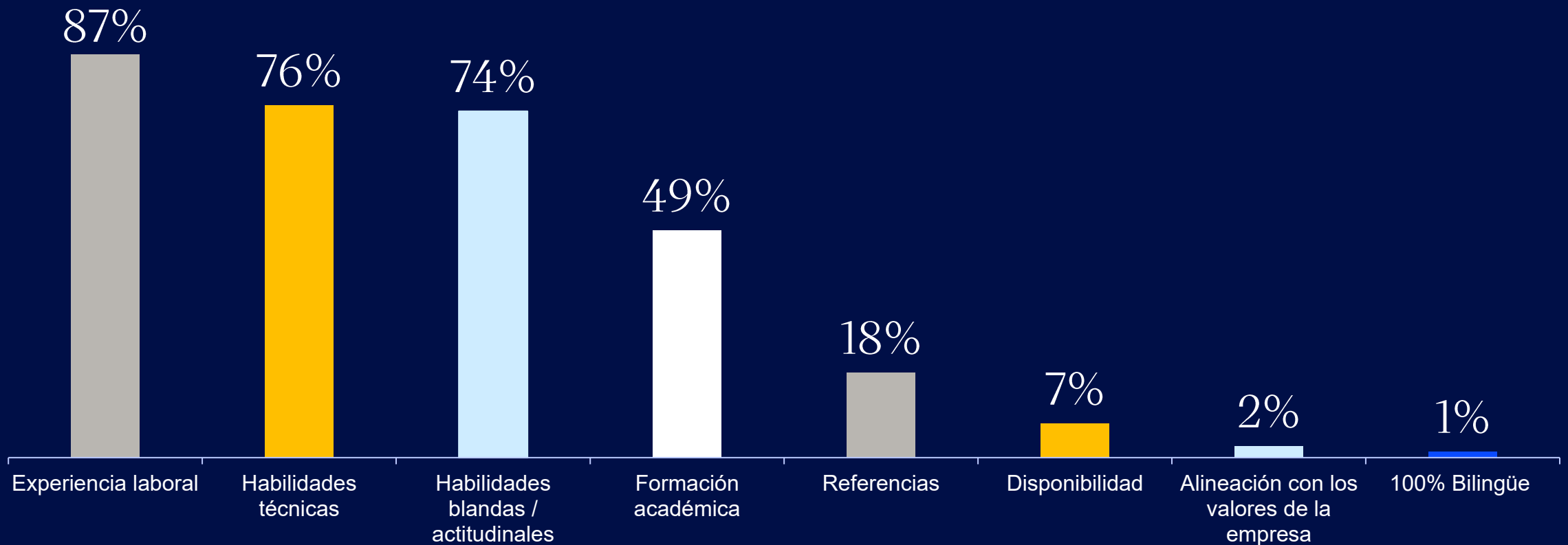
Nota: No es comparable con el año anterior , ya que se formuló de manera diferente la pregunta



Movilidad del Talento

Marca Empleadora

Principales criterios que se toman en cuenta a la hora de contratar nuevo personal en su organización



Basado en 82 respuestas

Movilidad del Talento

71%

de las organizaciones **han logrado identificar aquellas empresas a las cuales se han ido sus colaboradores** que han renunciado

65%

ha tenido contacto con personas que habiendo emigrado del país hayan regresado o tengan la intención de hacerlo y reinsertarse al mercado de trabajo en el último año

Basado en 82 Respuestas

Causas de renuncia consideradas en su organización como las más frecuentes

73% Mejores salarios 4pp menos que en el 2025

37% Otras opciones de desarrollo 8 pp más que en el 2025

31% Emigrar 15pp menos que en el 2025

22% Relación con el supervisor 5 pp más que en el 2025

19% Condiciones de trabajo más flexible (horario, trabajo remoto) 6 pp más que en el 2025

6% Cambio de ubicación geográfica dentro del país

4% Los intereses personales no se alinearon a los de la organización

2% Problemas de salud

Nota: Las opciones de respuesta no son excluyentes entre sí, por lo que no suma 100%.



Movilidad del Talento

Rotación del personal

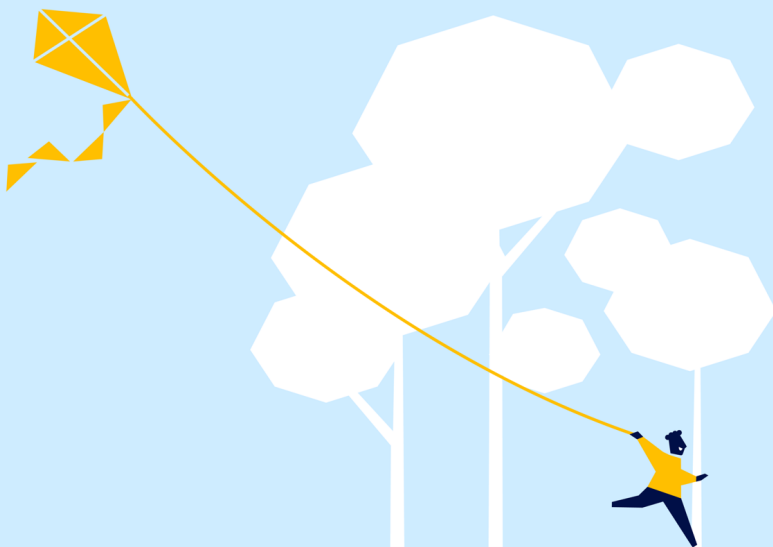
6%

Promedio de Rotación general
(6 pp menos que en 2025)

61% Nivel profesional ↑ 3pp más que en 2025

38% Nivel Operativo ↑ 2pp más que en 2025

1% Nivel Supervisorio



Basado en 82 respuestas

Causas de Desincorporación

	2025	2026
Desempeño	91%	78%
Reestructuración o Redimensionamiento	58%	48%
Faltas a la normativa de la organización	46%	31%

Nota: Las opciones de respuesta no son excluyentes entre sí, por lo que no suma 100%.

Movilidad del Talento

Programas de Emprendimiento

77%

de los colaboradores
tienen otra fuente de ingresos
(conocido por sus empleadores)

26% en 2025

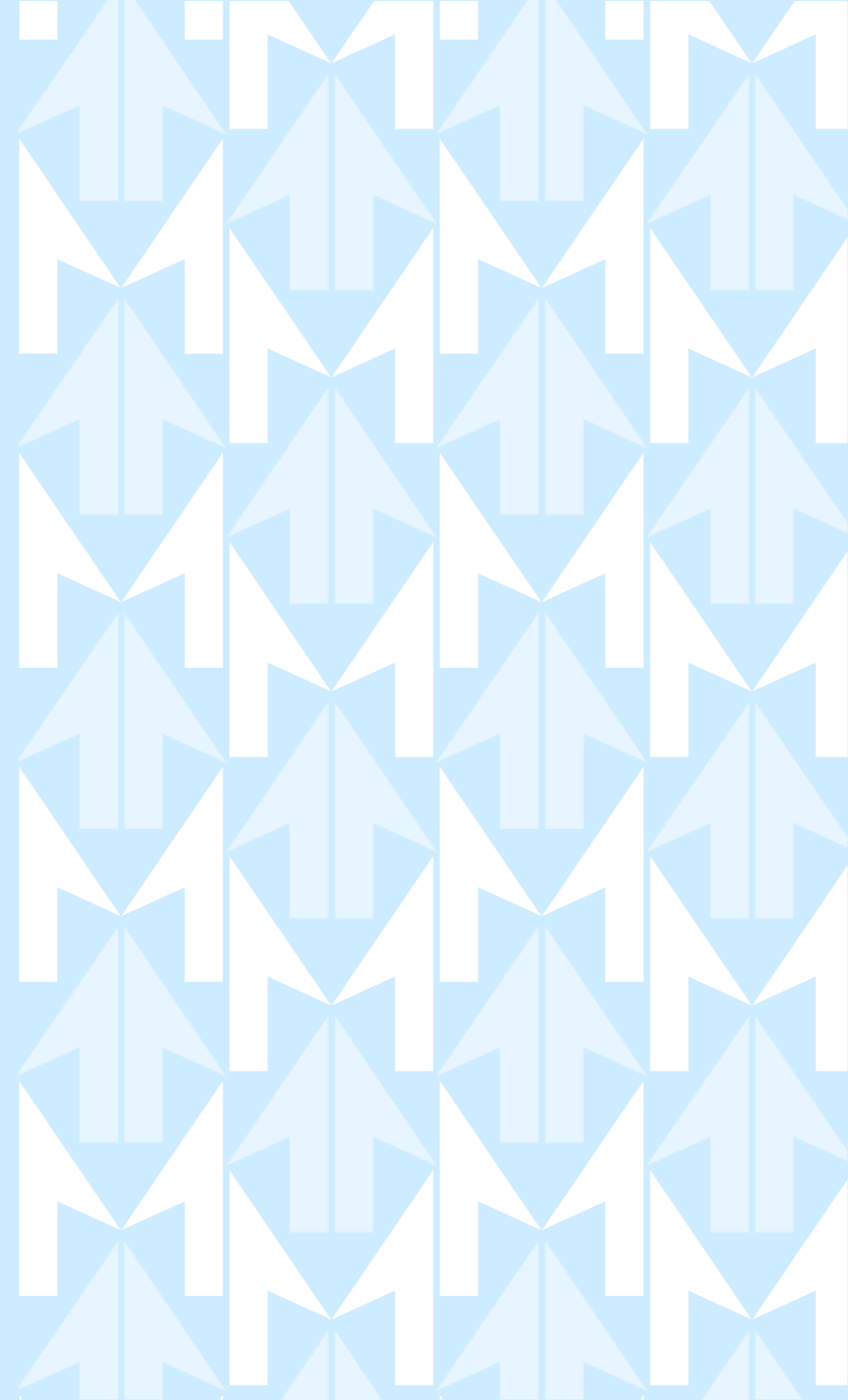
12%

de las empresas posee un
programa de apoyo al
emprendimiento, para
emprendimientos
personales o en beneficio de
la organización

Basado en 82 respuestas

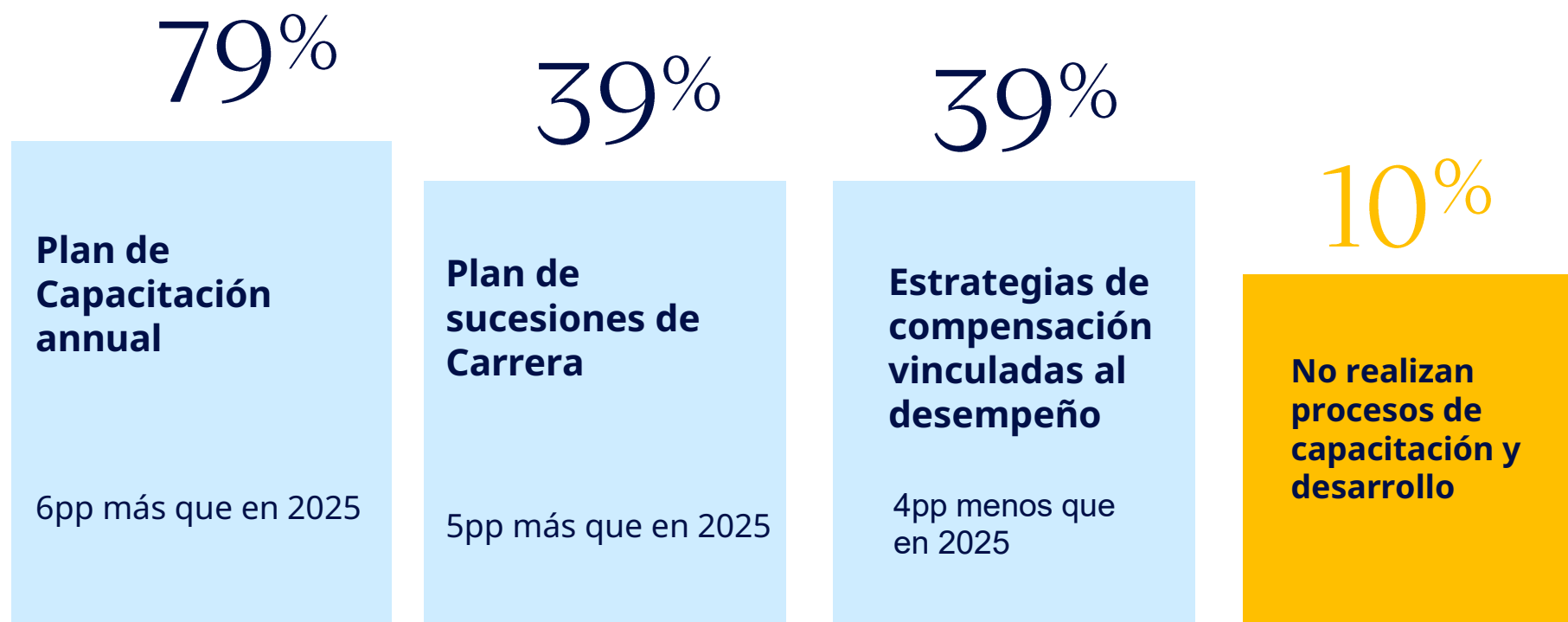
Experiencia del Empleado

05



Experiencia del Empleado

Instrumentos implementados para la gestión del proceso de desarrollo:



Basado en 82 respuestas

Nota: Las opciones de respuesta no son excluyentes entre sí, por lo que no suma 100%.

Experiencia del Empleado

Competencias asociadas a transformación digital



42%

de las organizaciones encuestadas **incorporan dentro de su modelo de competencias algunas asociadas a la transformación digital**

(37% en el 2025)

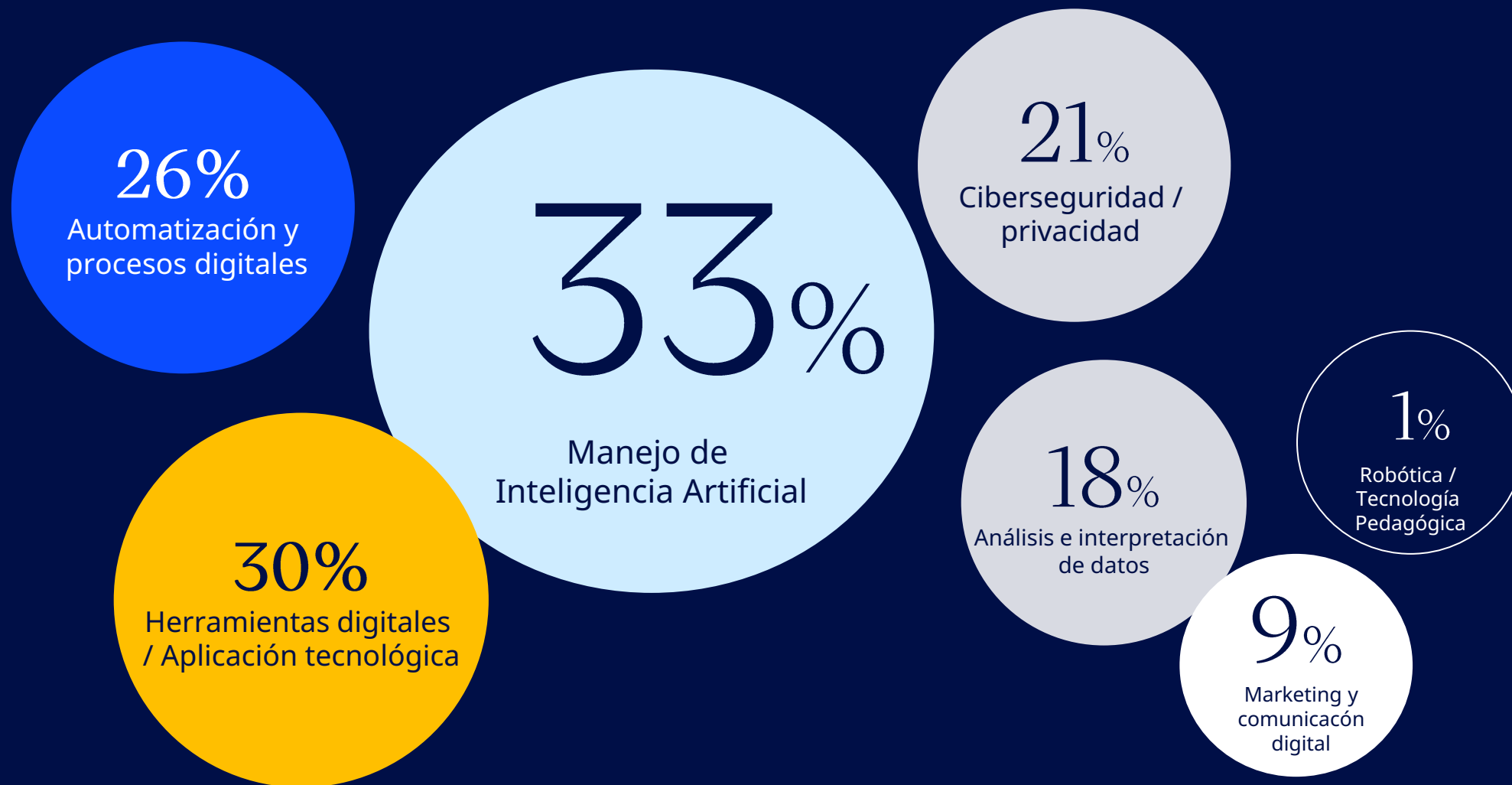
Sectores destacados que lo han incorporado

- Consumo Masivo
- Banca y Seguros
- Tecnología y Comunicaciones
- Manufactura

Basado en 82 respuestas

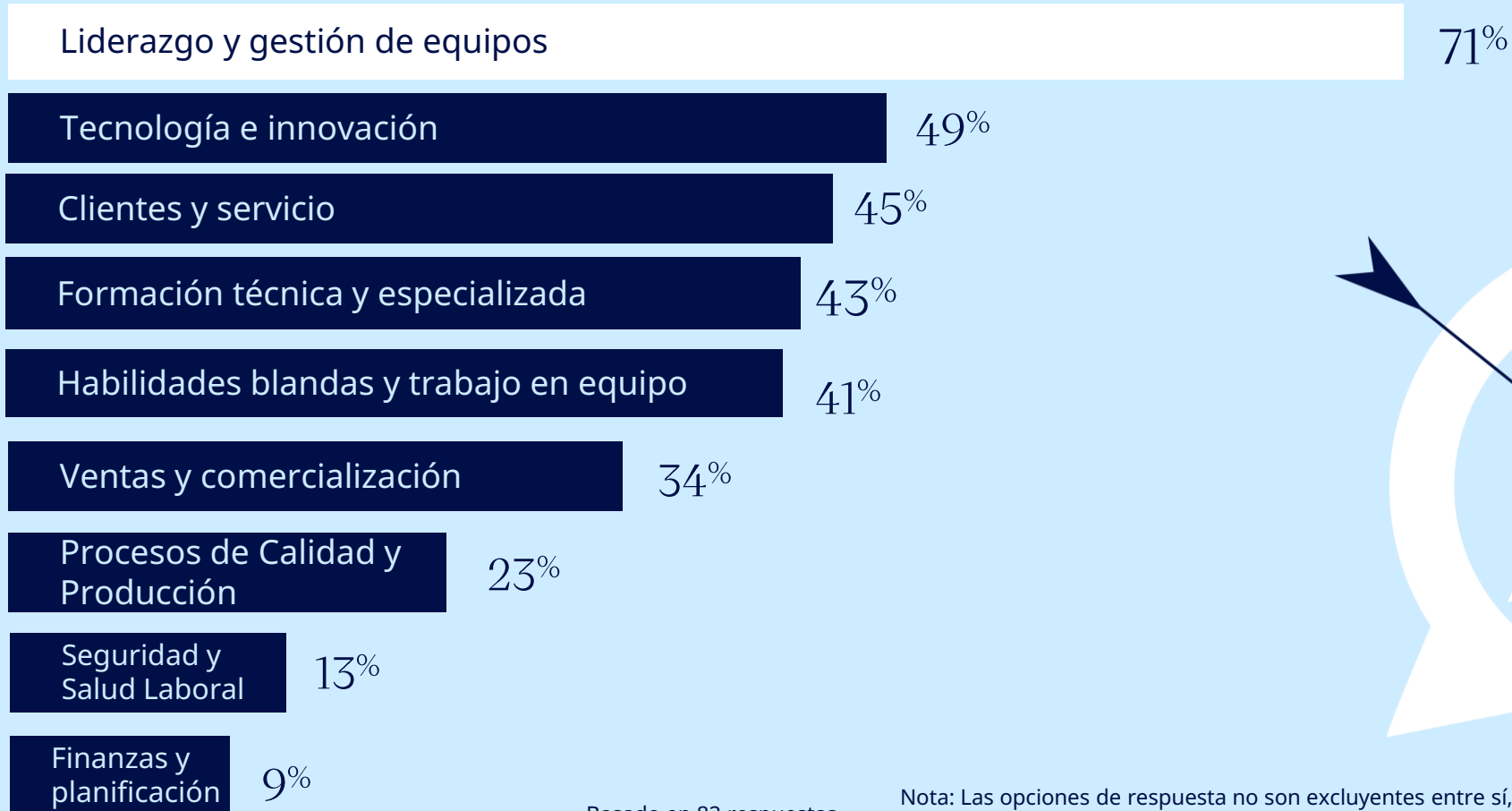
Experiencia del Empleado

Competencias asociadas a transformación digital



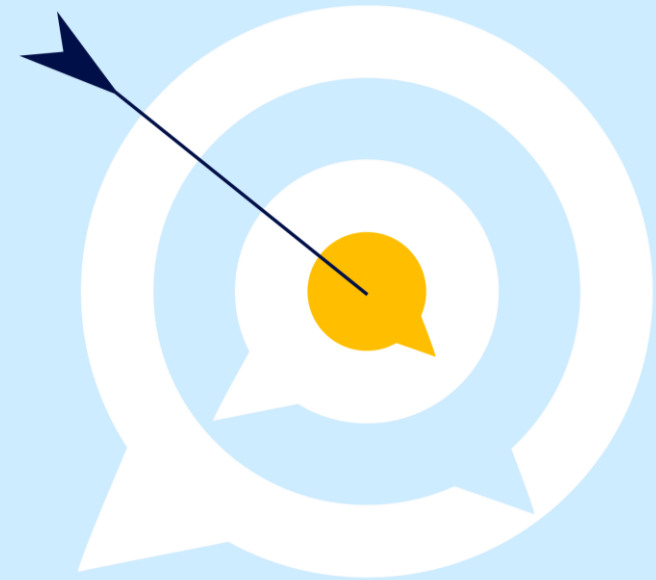
Experiencia del Empleado

Áreas de formación que son claves para el logro de los objetivos estratégicos en su organización:



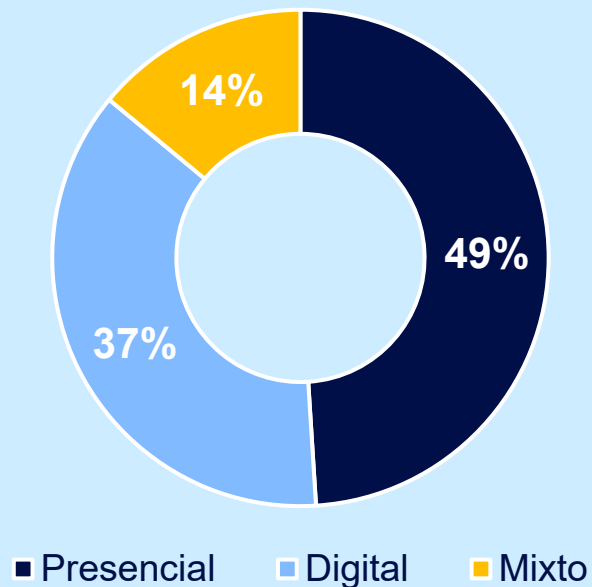
Basado en 82 respuestas

Nota: Las opciones de respuesta no son excluyentes entre sí, por lo que no suma 100%. Este año se delimitaron las respuestas, por lo que no es comparable con el año anterior, ya que eran respuestas abiertas



Experiencia del Empleado

Formato de las capacitaciones realizadas en su organización

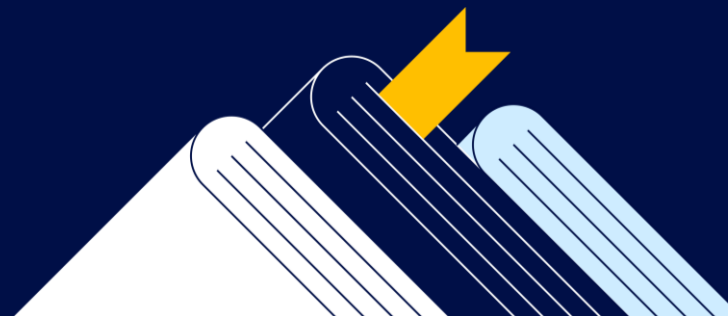


67%

de las empresas destinan hasta el 30% del presupuesto total anual de RRHH en la capacitación del personal.

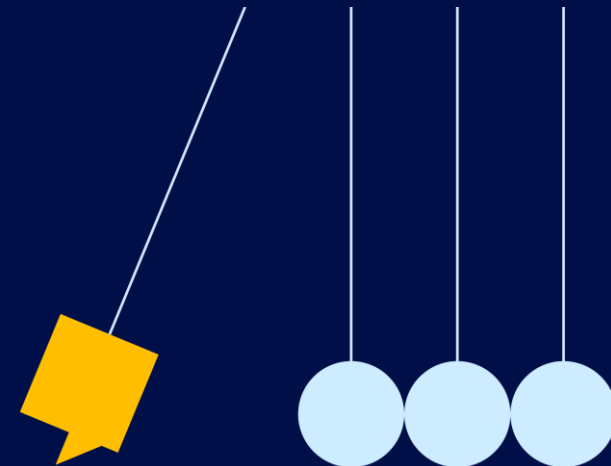
La formación comprende principalmente:

	2025	2026
Cursos creados y <u>facilitados por la organización</u>	42%	41%
Cursos creados y <u>facilitados por la organización en alianza con terceros</u>	20%	15% ↓
Cursos creados y <u>facilitados por terceros</u>	38%	44% ↑



Experiencia del Empleado

Criterios del Sistema de Evaluación de Desempeño



79%

Objetivos asociados a los cargos

↑ 15 pp más que en 2025

62%

Objetivos organizacionales

↑ 13 pp más que en 2025

52%

Competencias específicas por tipo de cargo

↓ 10 pp menos que en 2025

30%

Factores como asistencia, puntualidad y cumplimiento de algunas actividades

↓ 7 pp menos que en 2025

10%

Factores como tareas generales para todo el personal

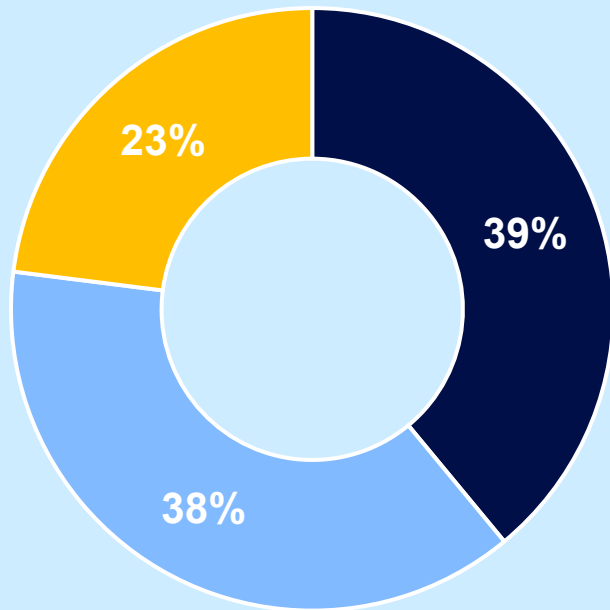
↓ 10 pp menos que en 2025

Basado en 82 respuestas

Nota: Las opciones de respuesta no son excluyentes entre sí, por lo que no suma 100%.

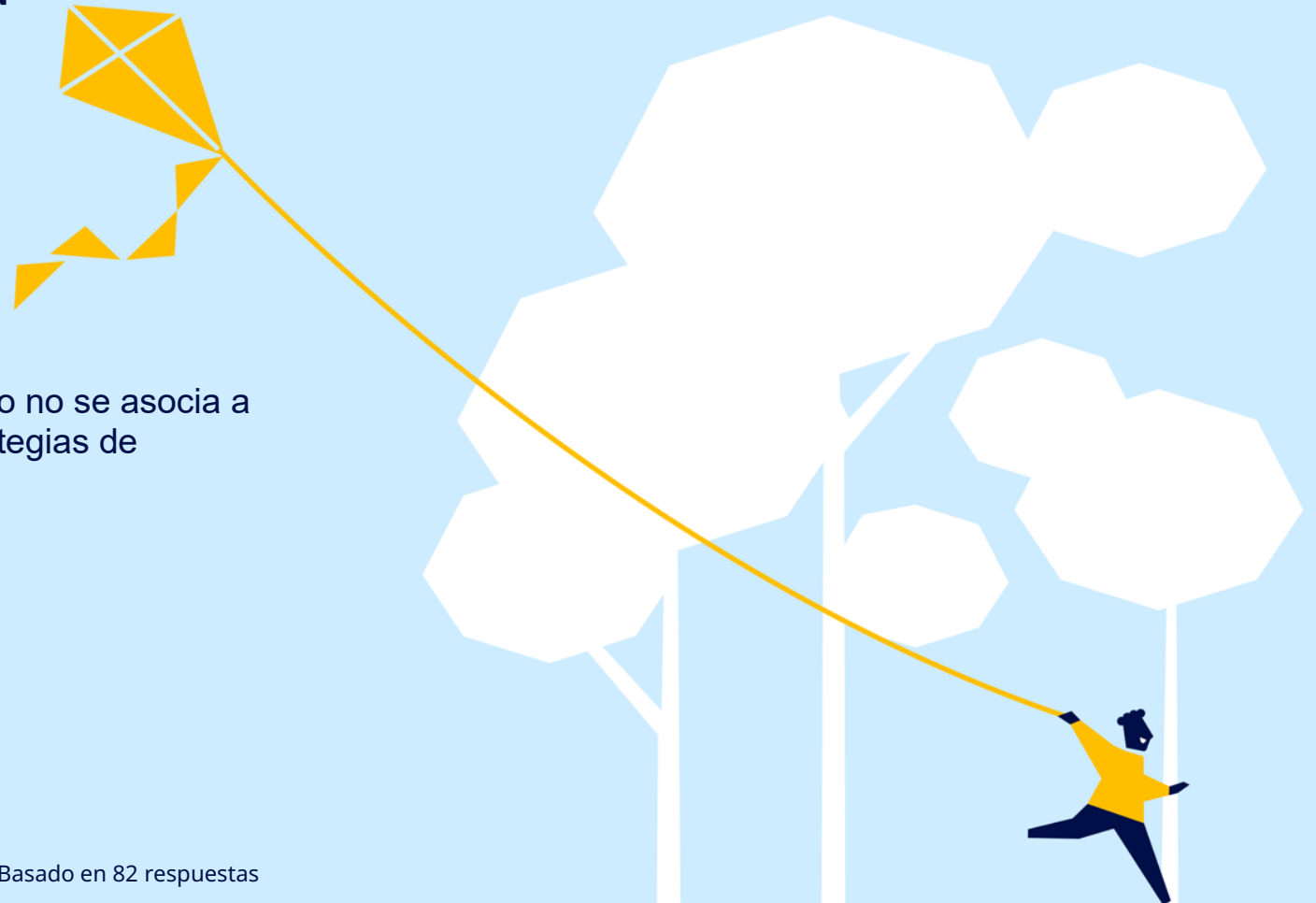
Experiencia del Empleado

¿La evaluación del desempeño aplicada en las organizaciones es regular y está asociada con esquemas / estrategias de compensación?



- Sí es regular, pero no se asocia a esquemas / estrategias de compensación
- Si
- No

Basado en 82 respuestas

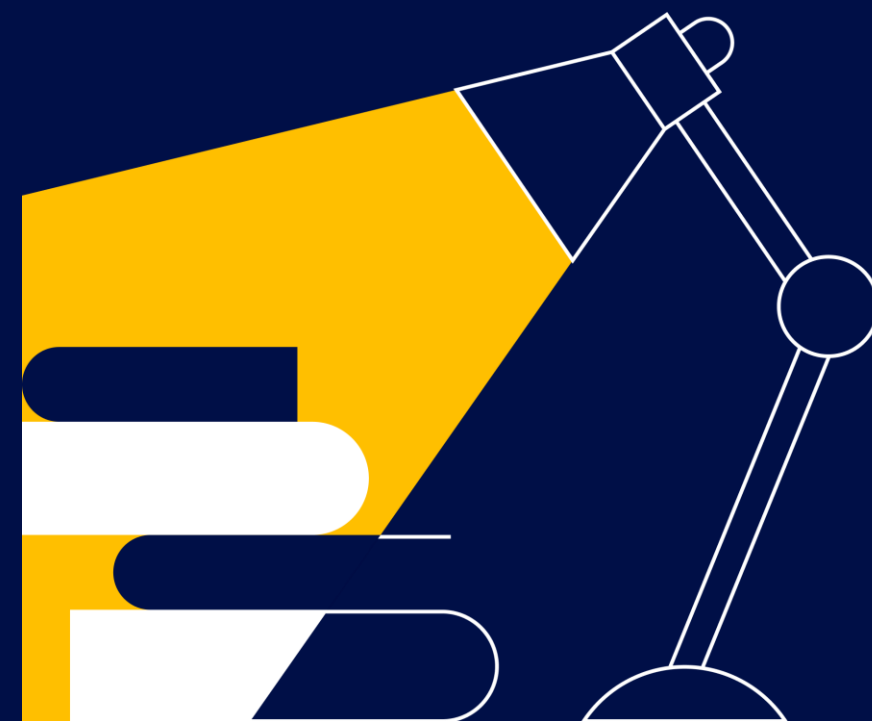


Experiencia del Empleado

Marco Legal Venezuela

Principales elementos sobre los que espera se realicen cambios significativos en el marco legal venezolano

- 68% Eliminación de la inamovilidad laboral
- 68% Aumento del ingreso mínimo nacional
- 67% Régimen prestacional de antigüedad
- 45% Esquema de pago de bonos
- 40% Sistema de seguridad y protección social
- 28% Reforma de la tercerización de personal
- 23% Modalidad de prestación de servicios (Híbridos, teletrabajo, etc)
- 23% Esquemas de gobernanza de las relaciones laborales (organización gremial y representación de trabajadores)
- 13% Contratos
- 9% Jornada laboral



Nota: Las opciones de respuesta no son excluyentes entre sí, por lo que no suma 100%.

Experiencia del Empleado

Competitividad Externa

Conocimiento del mercado salarial en el que compiten las organizaciones considerando niveles y áreas de trabajo

52%

Conoce el mercado salarial, pero **no toma en cuenta la información en la definición de las escalas salariales**

35%

Sí, conoce el mercado salarial del sector en el que su organización compite, **usa esta información para determinar sus escalas salariales**

13%

No conoce el mercado salarial

Basado en 82 respuestas



Experiencia del Empleado

Competitividad Externa

83%

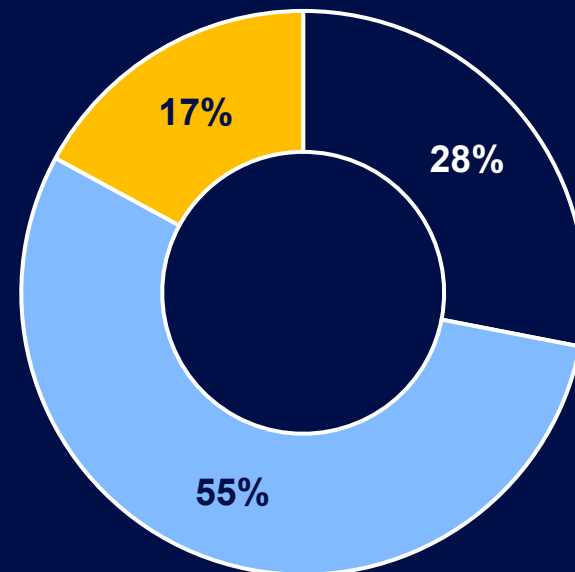
de las empresas otorgan bonos extraordinarios de **carácter no salarial**

(81% en el 2025)



Basado en 82 respuestas

¿La empresas otorgan pagos en bonificaciones que se asocian a la naturaleza de los procesos de trabajo en los distintos niveles, áreas y cargos?



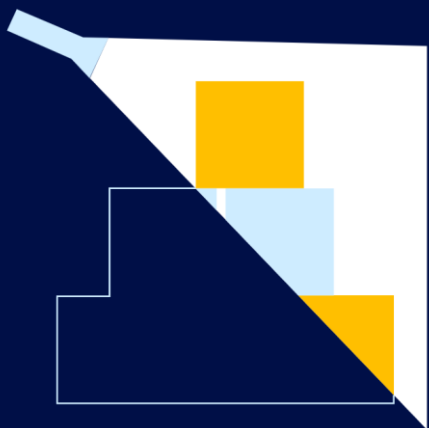
- Sí, aunque no se hace la diferenciación en la naturaleza de los procesos de trabajo asociados a los distintos niveles, áreas y cargos
- Sí
- No

Experiencia del Empleado

Competitividad Externa

Tipos de monedas en los que realizan los pagos de los conceptos salariales

Salario



	Directivo	Gerencial	Supervisorio	Profesional	Operativo
Bs.	100%	100%	100%	100%	100%
USD	35%	33%	23%	21%	15%

Tipos de monedas en los que realizan los pagos de bonificaciones

Bonos

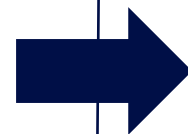
	Directivo	Gerencial	Supervisorio	Profesional	Operativo
Bs.	68%	80%	83%	87%	74%
USD	62%	62%	44%	35%	20%

Experiencia del Empleado

Competitividad Externa



64%



53%

de las empresas tiene la **expectativa de que aumente el flujo de dólares en la cobranza** de su organización en el año 2026

aumentaría la porción de Dólares en el paquete de compensación de los colaboradores si aumenta la cobranza en dólares para el 2026

1

Empresa

reportó pago de Bono en criptomonedas para todos los niveles

Basado en 82 respuestas

Nota: Las opciones de respuesta no son excluyentes entre sí, por lo que no suma 100%.

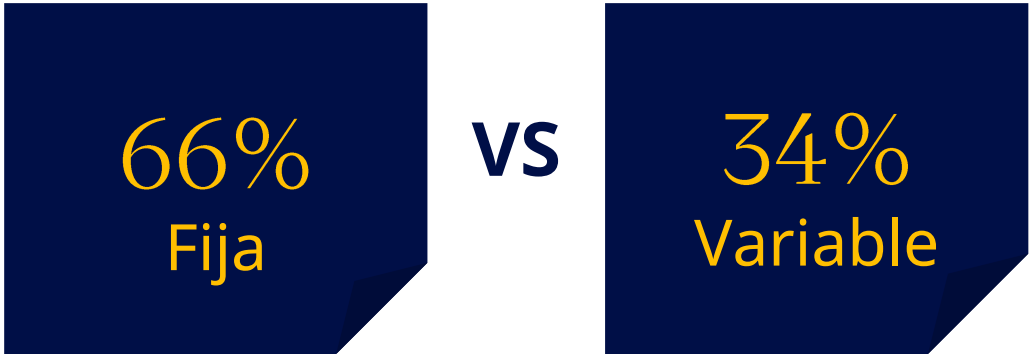
Experiencia del Empleado

Competitividad Externa

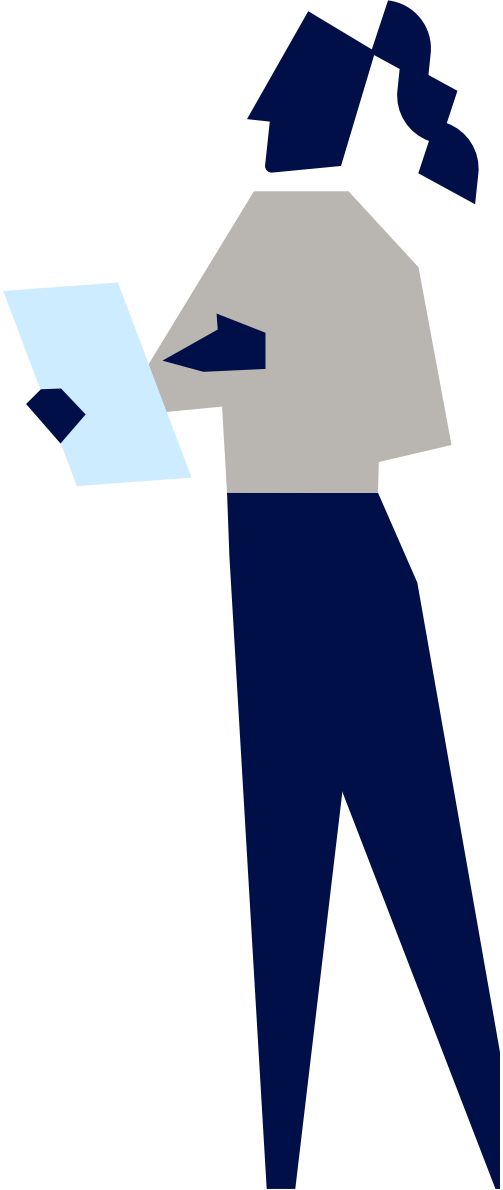
Mix promedio de Pago (Mercado General)



Mix Porcentaje de compensación fija vs. variable



Basado en Estudio Moneda Dura 90 empresas



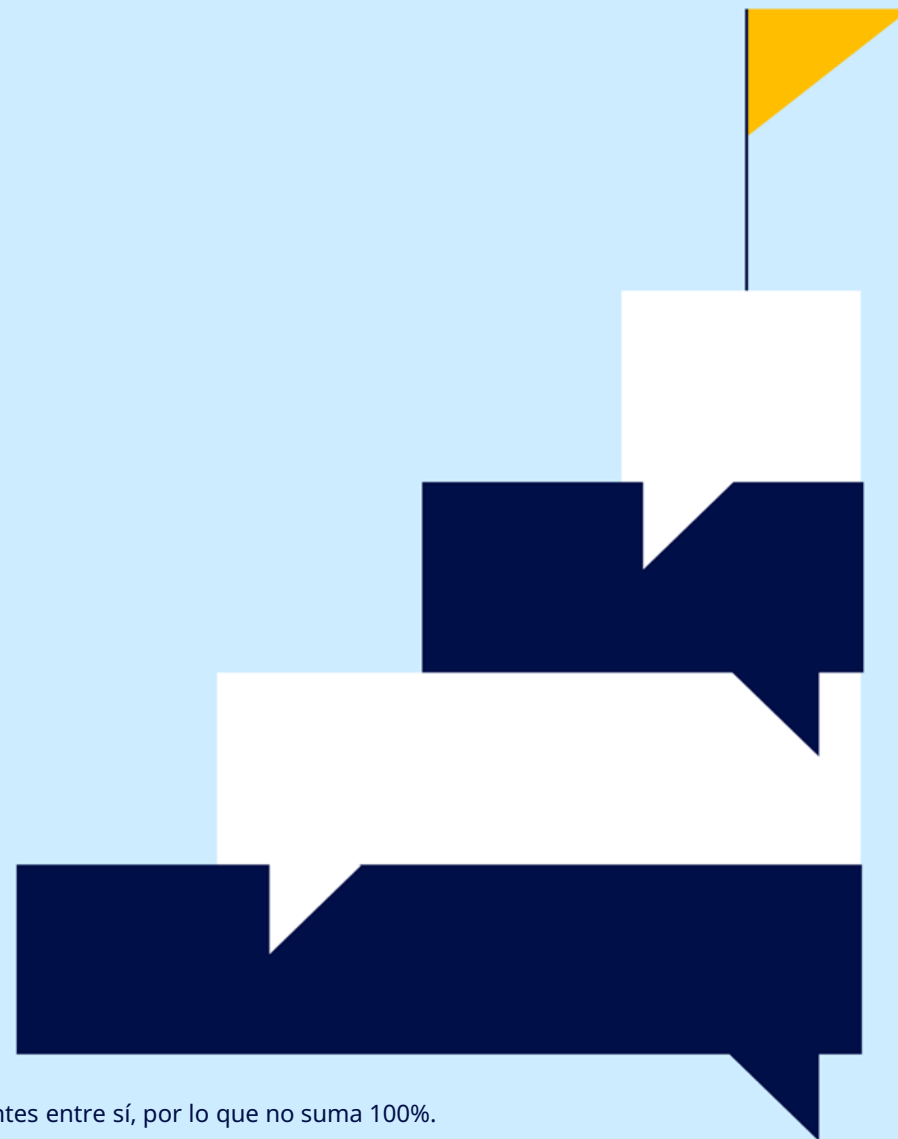
Experiencia del Empleado

Competitividad Externa

Nivel Jerárquico	Compensación Fija	Compensación Variable
Directivo	75%	25%
Gerencial	77%	23%
Supervisorio	80%	20%
Profesional	80%	20%
Operativo	81%	19%

Basado en 82 respuestas

Nota: Las opciones de respuesta no son excluyentes entre sí, por lo que no suma 100%.



Equipo de Trabajo

Mercer Venezuela:



Alexander Zambrano
Líder MMB



Victoria De Las Casas
Consultor Comercial



Yecci Santander
Consultor Comercial



Alejandro Mazzei
Consultor de Talento Humano



Diana Macedo
Consultor de Talento Humano



Alejandro Salazar
Analista de Talento Humano

Universidad Católica Andrés Bello:



Gustavo García
Vicerrector Administrativo



Clemencia Abad
Directora Escuela Ciencias Sociales



Vanessa Anderson
Directora de Consultores UCAB



Adriana Báñez
Coordinadora de Relaciones Industriales

¡Contáctanos!



We are leaders in risk, strategy and people. One company, with four global businesses, united by a shared purpose to build the confidence to thrive through the power of perspective.