

Estudio Tendencias de Talento

Venezuela
Junio 2023

A business of Marsh McLennan



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





welcome to brighter

Metodología y Muestra



A business of Marsh McLennan

Metodología y Muestra



Se unen esfuerzos del mundo académico y empresarial para obtener data del mercado venezolano en materia de tendencias de la gestión de talento.



Líderes del área de Gestión del Talento Humano (GTH) a nivel nacional respondieron durante el mes de marzo de 2023 un conjunto de preguntas referidas a prácticas implementadas desde esta área en su organización. El objetivo fue poder identificarlas, obteniendo un panorama global que ofrece soporte a la caracterización de la gestión, la cual viene acompañada por el análisis y recomendaciones de profesionales en el área. Este trabajo constituye un insumo de alto valor para los procesos de toma de decisiones, donde resulta clave contar con información actual y pertinente.



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

Metodología y Muestra

142 Empresas Participantes

Tipo de Capital de las empresas



Volumen de Ventas



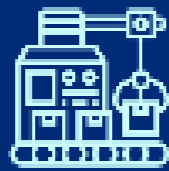
Tamaño acorde a número de empleados*



Sectores:



Banca y Seguros



Manufactura



Consumo
Masivo



Retail

Basado en 142 Respuestas

*Acorde a estándar de la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*
No incluye personal temporal, contratistas, practicantes, etc.

Aspectos Globales de la Gestión de Talento Humano

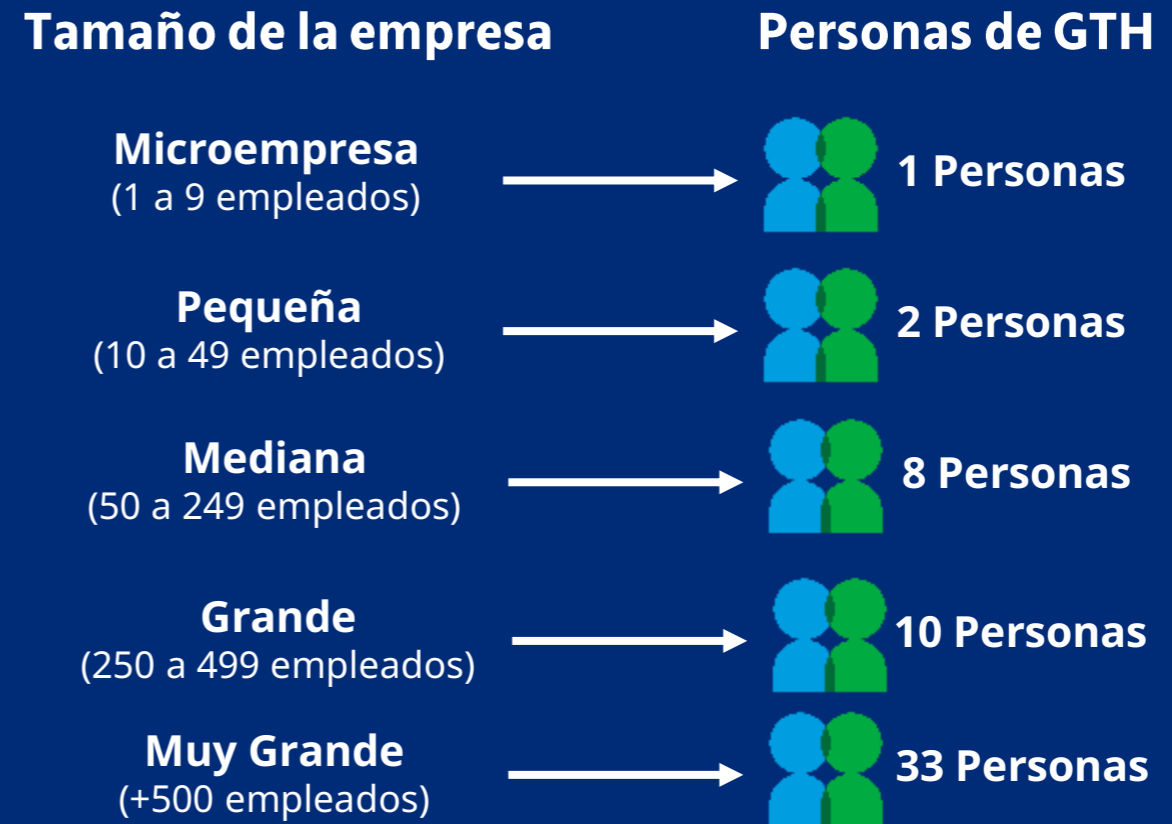
A business of Marsh McLennan



Aspectos Globales de la Gestión del Talento Humano (GTH)

Es un aspecto central vinculado a la *eficiencia* del área, la relación entre el número de empleados de GTH y el número total de empleados en la organización.

Número de Trabajadores (GTH respecto a Total)



Basado en 142 Respuestas

Aspectos Globales de la GTH

Se ha demostrado que contar con mujeres en cargos de liderazgo potencia las posibilidades de obtener mejores resultados en el negocio. Esto se debe a su efecto sobre aspectos como la creatividad, la innovación y la productividad*.

*acorde a Women in Business and Management: The Business Case for Change, International Labour Organization, 2019.

Equidad de género en cargos de liderazgo

El máximo cargo del área de GTH está ocupado por:



75% Mujer
23% Hombre
2% Otro

Basado en 142 Respuestas

Aspectos Globales de la GTH



Equidad de género en cargos de liderazgo

Nivel	Masculino	Femenino	No tiene este nivel
Directivo	61%	35%	4%
Gerencial	48%	51%	1%
Supervisorio	43%	52%	5%
Profesional	44%	54%	2%
Operativo	62%	35%	4%

Basado en 142 Respuestas

La Gestión Humana como Aliada del Negocio

A business of Marsh McLennan

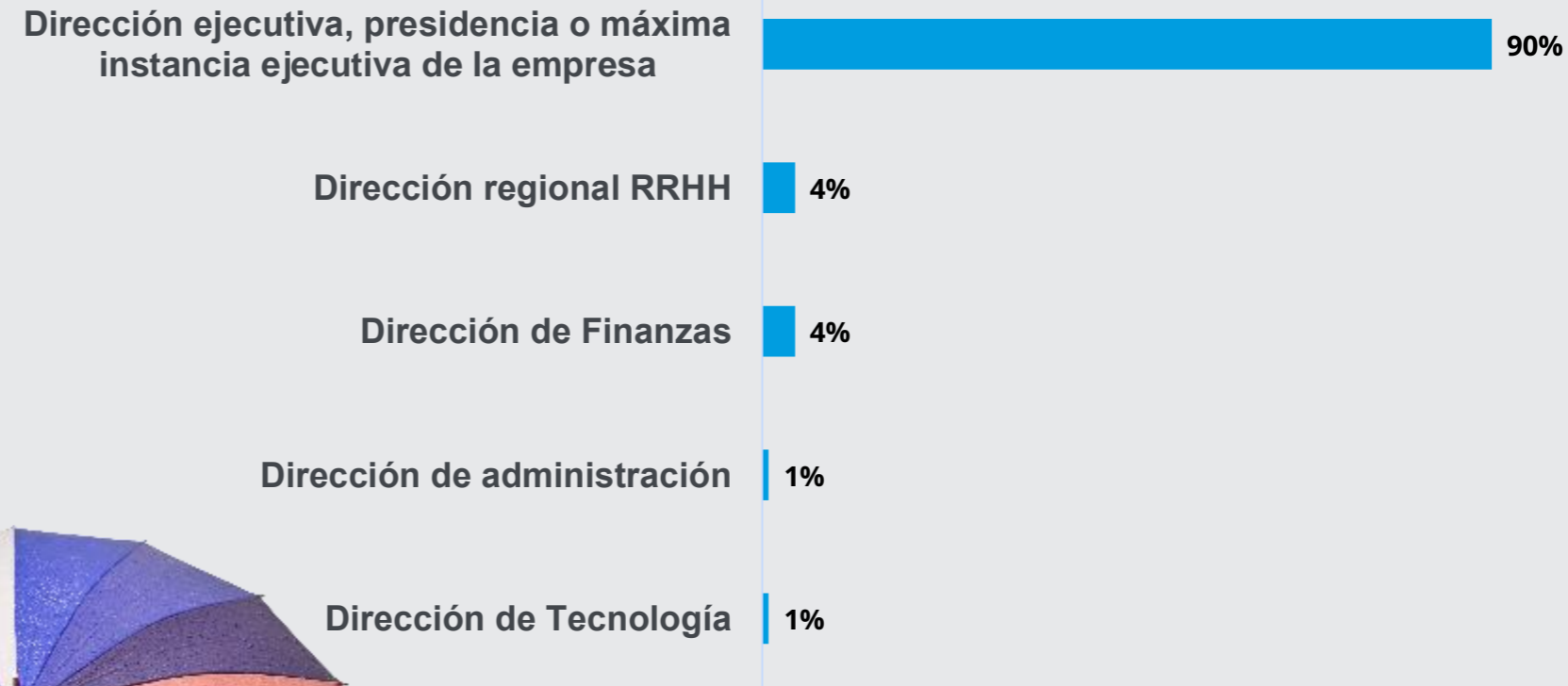


La Gestión Humana como Aliada del Negocio

Posicionamiento estratégico del área de GTH

Un principio fundamental del valor estratégico del área en una empresa se vincula al espacio que tiene en la *estructura* de responsabilidades (participación en mesas directivas) y *reportes* a las máximas autoridades (CEO, CFO o COO). Esto puede dar cuenta del interés de este nivel por la comprensión integral del impacto de las políticas y prácticas de GTH sobre los resultados del negocio.

Reporte del área / dirección de Recursos Humanos



Basado en 142 Respuestas

En las últimas dos décadas
**GTH ha ido asumiendo un
papel más estratégico en
las organizaciones,** lo que se
traduce también en que el
área informa a la posición más
alta en la organización.

Tracy Morley, sobre la HR Staffing and Resources 2021:
XpertHR Survey Report



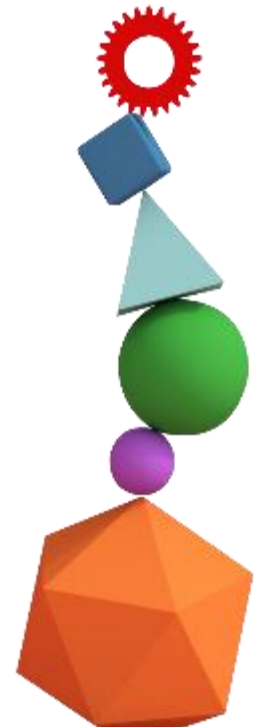
La Gestión Humana como Aliada del Negocio

welcome to brighter

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



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



Basado en 142 Respuestas

La Gestión Humana como Aliada del Negocio

¿Cuáles son los objetivos asociados a la gestión humana más importantes y que impactan a la estrategia del negocio?

- 50% Mejorar los programas de desarrollo del talento
- 37% Incrementar el compromiso organizacional
- 24% Mejorar los paquetes de compensación
- 23% Mejorar los procesos de reclutamiento y selección
- 21% Mejorar el Clima Organizacional
- 14% Implementar procesos de evaluación del desempeño
- 10% Mejorar los paquetes de beneficios
- 10% Desarrollar la marca empleadora
- 8% Mejorar aspectos de salud mental
- 7% Mejorar los procesos de la organización

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



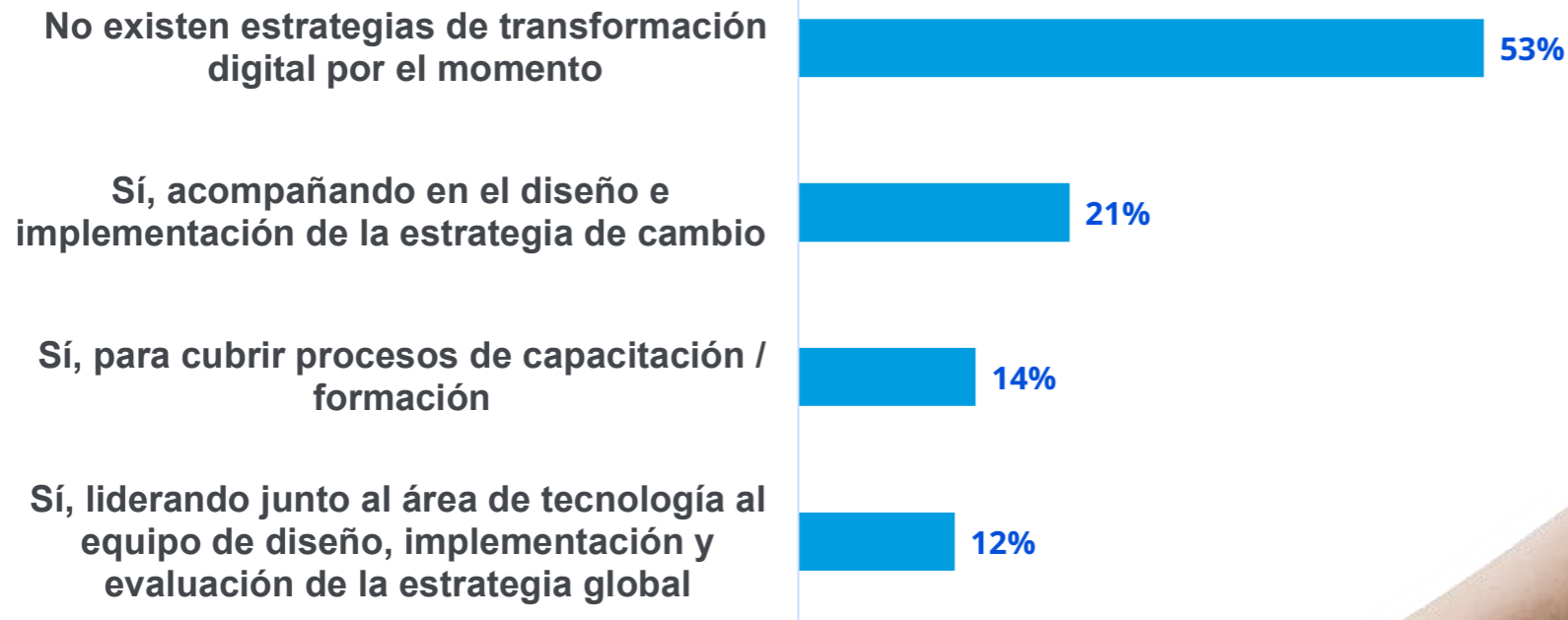
96% de las empresas encuestadas en el estudio “Informer Global Talent 2022” realizado por MERCER **asegura tener la preocupación de no contar con las competencias que necesita en su empresa.**

Algunos de los elementos utilizados para promover el desarrollo del talento como parte de la compensación total:

- Planes de incentivos enfocados en **premiar la adquisición de nuevas habilidades**
- Facilitar el **aprendizaje experimental mediante la rotación y proyectos de corta duración** transferencia de competencias
- Subvención de la educación a través de **reembolsos de cursos ya realizados de manera independiente por los colaboradores**

La Gestión Humana como Aliada del Negocio

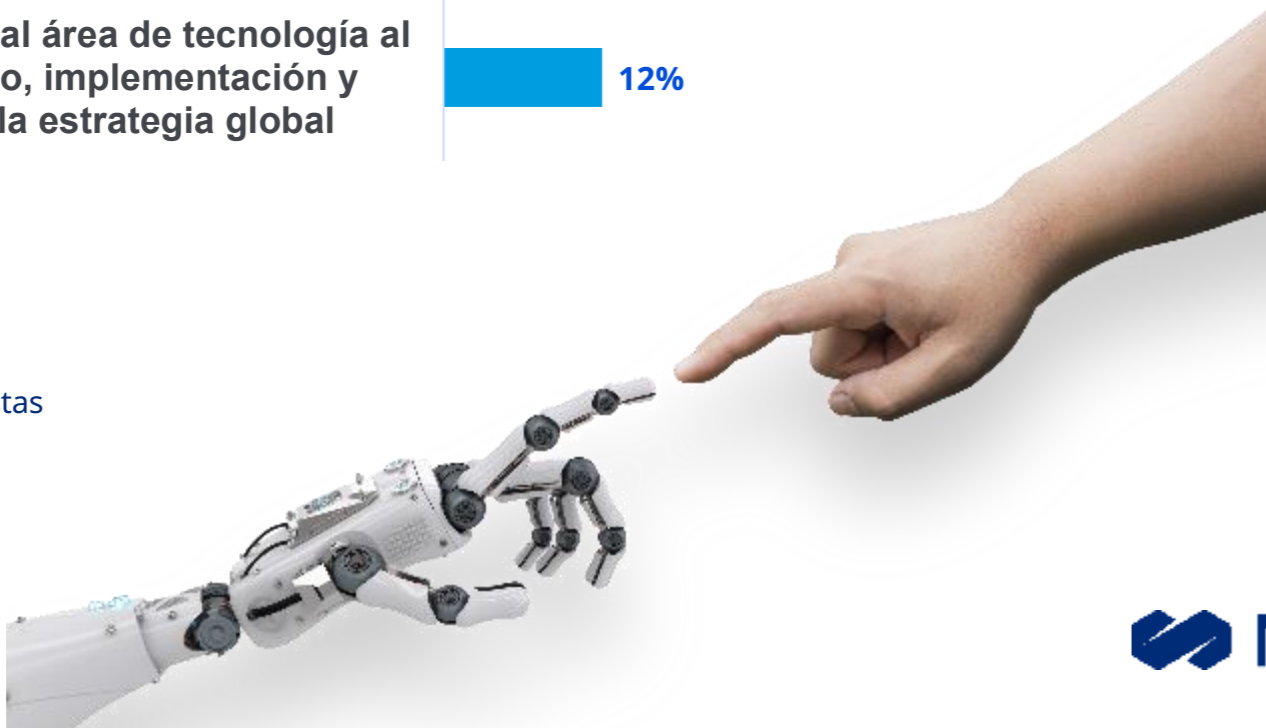
¿El área de gestión humana participa en estrategias de transformación digital de su organización?



Basado en 122 Respuestas

A pesar de que en Venezuela los procesos de transformación digital se ven relegados a un segundo plano por las difíciles circunstancias del contexto, **globalmente el 84% de los empleadores están enfocados en digitalizar los procesos del trabajo y el 34% se enfocan en aumentar la productividad a través de la automatización y la tecnología.**

En una encuesta realizada por Mercer a nivel global sólo el 4% de los equipos de recursos humanos creen que están ofreciendo una experiencia laboral digital ejemplar para sus colaboradores.



Visión de los CEOs – Transformación Digital y Tecnología



Mantiene la tendencia versus el año anterior, la 1era. prioridad sigue siendo la inversión en software (36%)

Estudio Visión de los Ceos: Perspectivas 2023. MERCER Venezuela. Basada en 68 CEOs de empresas.

Movilidad del Talento



Movilidad del Talento

Estrategias de captación más utilizadas en Venezuela

- 43%** Redes sociales
- 33%** Bolsas de empleo
- 13%** Alianzas con instituciones de educación superior
- 7%** Headhunters
- 4%** Programa de referidos



✓ Auditoría de la tecnología disponible

✓ Evaluación de fuentes de búsqueda

✓ Análisis de posicionamiento de la empresa en el mercado laboral.

✓ Considerar la movilidad interna como opción.

✓ Invertir en un adecuado proceso de incorporación del nuevo talento.

Movilidad del Talento

¿Cuáles son estrategias de captación consideradas en su organización como las más relevantes?



Basado en 142 Respuestas

Movilidad del Talento

Situación de la prestación del servicio en Venezuela



62% De los trabajadores están generando más de un ingreso

72% El mayor ingreso proviene del trabajo principal

Basado en 50 respuestas Estudio Me verás volver. DATOS - MERCER

Algunas actividades extra que realiza la fuerza laboral venezolana son:

- 21% Actividades en internet como la minería, el trading y las encuestas, etc.
- 20% Venta / comercio particular
- 16% Trabajo / ventas online
- 12% Servicios profesionales
- 6% Trabajo Freelance / independiente
- 4% Otras actividades y oficios

2019
74%
Empleados que se sienten con **ENERGÍA** en el trabajo
2022
63%



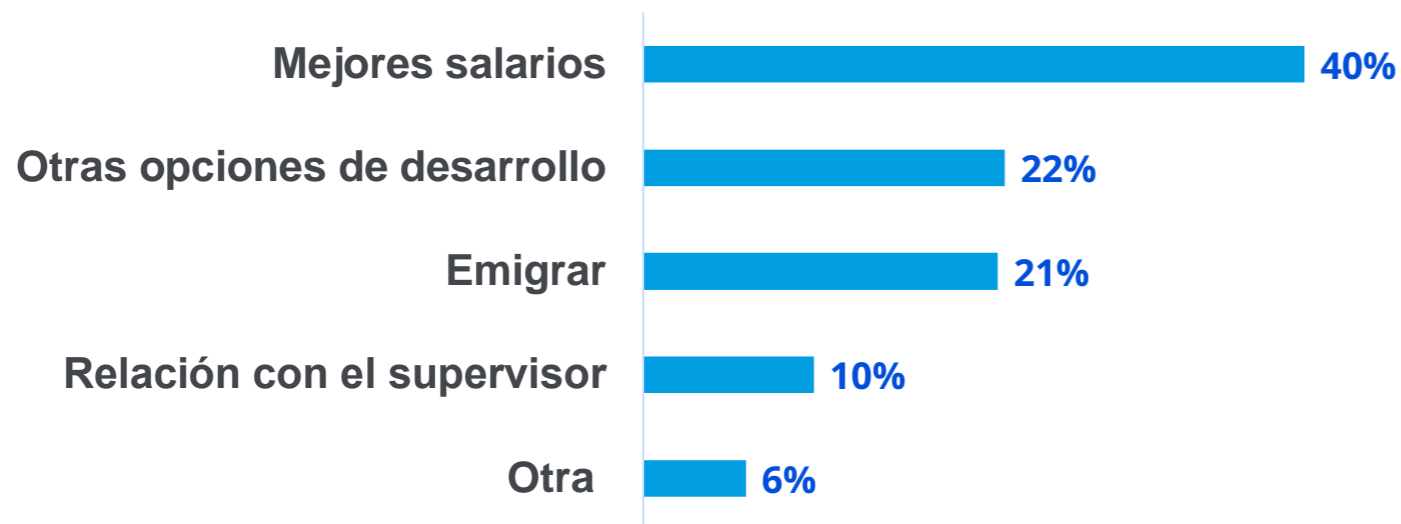
2019
74%
Empleados que se sienten en riesgo de **AGOTAMIENTO (burnout)** **ENERGÍA** en el trabajo
2022
81%



Fuente: MERCER: Informe Global Talent 2022

Movilidad del Talento

¿Cuáles son las causas de renuncia consideradas en su organización como las más frecuentes?



Basado en 142 Respuestas



La encuesta Global Talent Trends desarrollada por Mercer arrojó como resultado que el **47% de los empleados dejaría su empresa por un Paquete Retributivo más atractivo.**

En promedio el índice de rotación de una organización venezolana es del 14%.

Movilidad del Talento

¿Cuál es el nivel jerárquico con mayor índice de rotación de talento en su organización?

Nivel Jerárquico	Porcentaje
Nivel Profesional	49%
Nivel Operativo	39%
Nivel Supervisorio	10%
Nivel Gerencial	2%

Basado en 122 Respuestas



¿Cuál es la causa de desincorporación más frecuente en su organización?

- 46%** Desempeño
- 28%** Reestructuración/ Redimensionamiento
- 25%** Faltas a la normativa de la organización

Basado en 142 Respuestas

Experiencia del Empleado



La función de GTH asociada a la **formación y desarrollo del talento** impacta de forma estratégica otras cinco funciones del área:

- Atracción y retención del talento
- Motivación y compromiso del talento
- Construcción de la marca empleadora
- Creación de una cultura basada en valores
- Desarrollo de capacidades en el talento



Experiencia del Empleado

Formación, Desarrollo y Desempeño

Instrumentos implementados para la gestión del proceso de desarrollo



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

Basado en 113 Respuestas

Las empresas indicaron que podían incluir:

- Plan de capacitación para segmento directivo
- Inducciones funcionales
- Formación experiencial y relacional
- Escuelas de formación técnica
- Programa de reconocimiento



Experiencia del Empleado

Top 10 áreas de formación clave para el desarrollo del talento, basado en las prioridades definidas por las empresas en Venezuela:

1. Liderazgo
2. Atención al cliente
3. Tecnología
4. Ventas
5. Gerencia
6. Inteligencia emocional
7. Calidad
8. Administración
9. Comunicación efectiva
10. Negociación

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

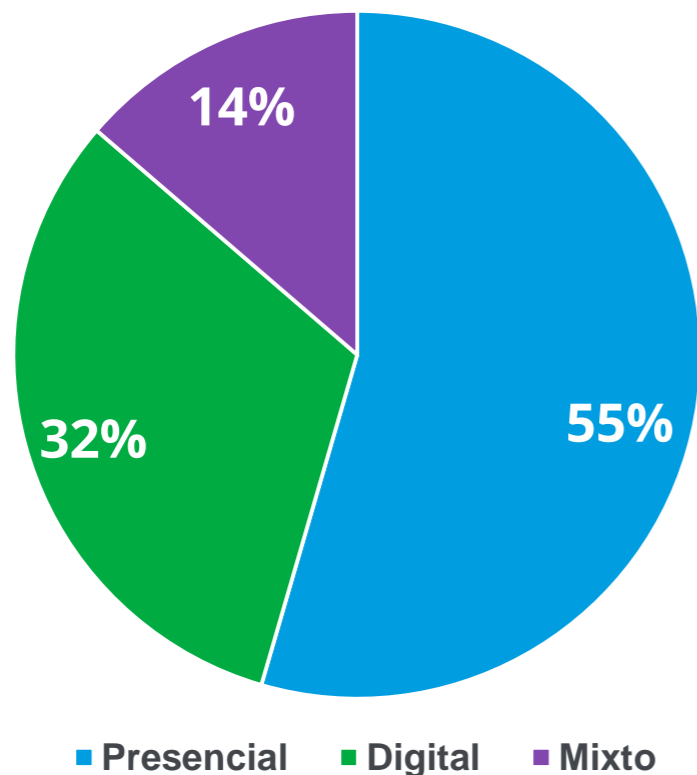
Basado en 113 Respuestas



Otras áreas mencionadas con menos frecuencia y que no salen reflejadas en la tabla anterior comprenden: proyectos, cultura organizacional, legitimación de capitales, mercadeo, procesos, valores, y diversidad e inclusión.

Experiencia del Empleado

Formato de las capacitaciones realizadas en su organización



La formación comprende principalmente:

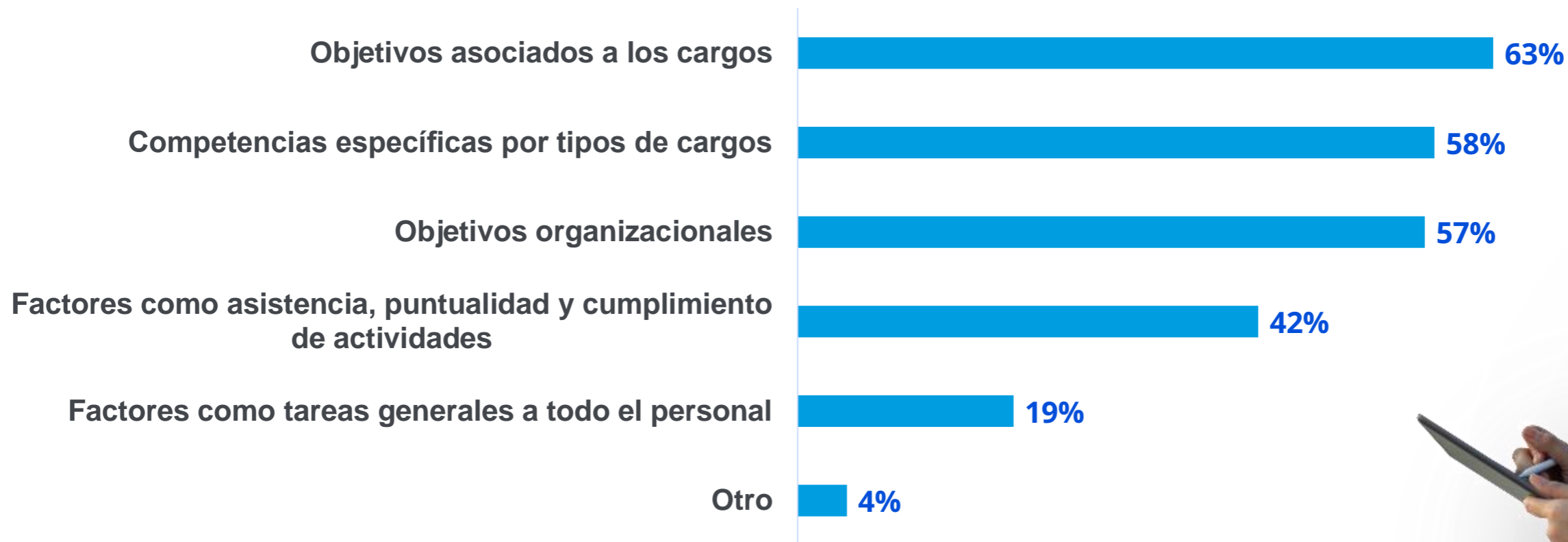
- **Cursos creados y facilitados por la organización (46%)**
- **Cursos creados y facilitados por terceros (36%)**
- **Cursos creados y facilitados por la organización en alianza con terceros (18%)**

Basado en 113 Respuestas



Experiencia del Empleado

Criterios del Sistema de Evaluación de Desempeño



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

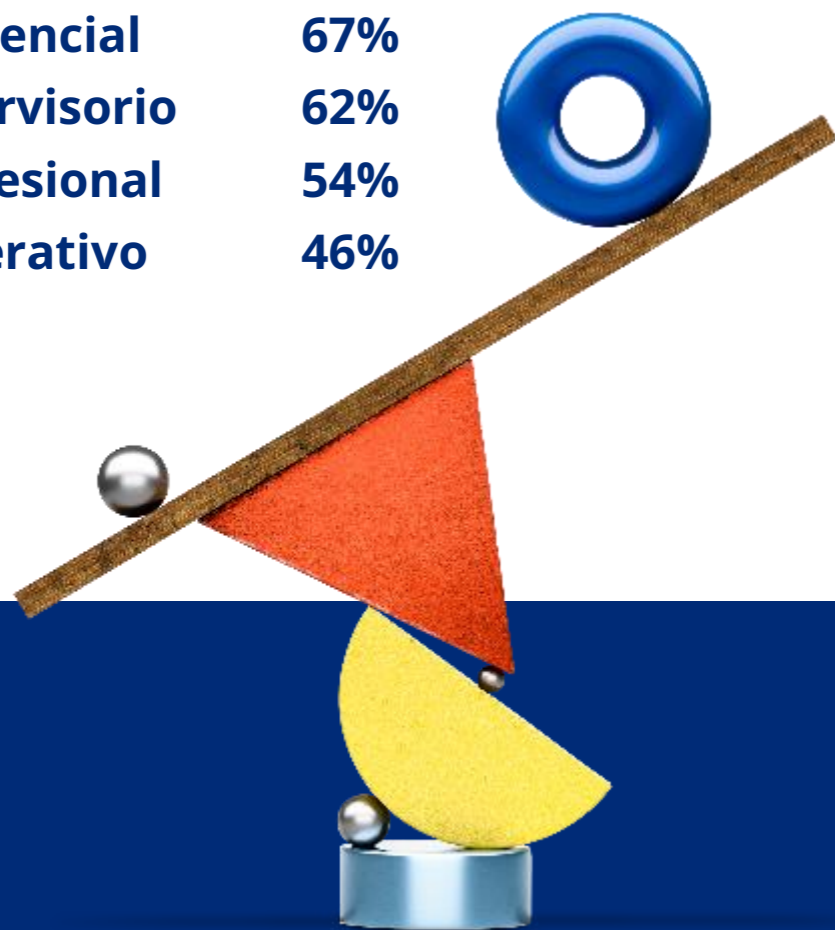


A partir del año 2022 el mercado ha visto un nuevo interés en recuperar la práctica de pagar bonos por desempeño atados a indicadores de cumplimiento.

Experiencia del Empleado

De la muestra, estos son los porcentajes de empresas que otorgan algún elemento de compensación variable, por nivel jerárquico:

Directivo	66%
Gerencial	67%
Supervisorio	62%
Profesional	54%
Operativo	46%

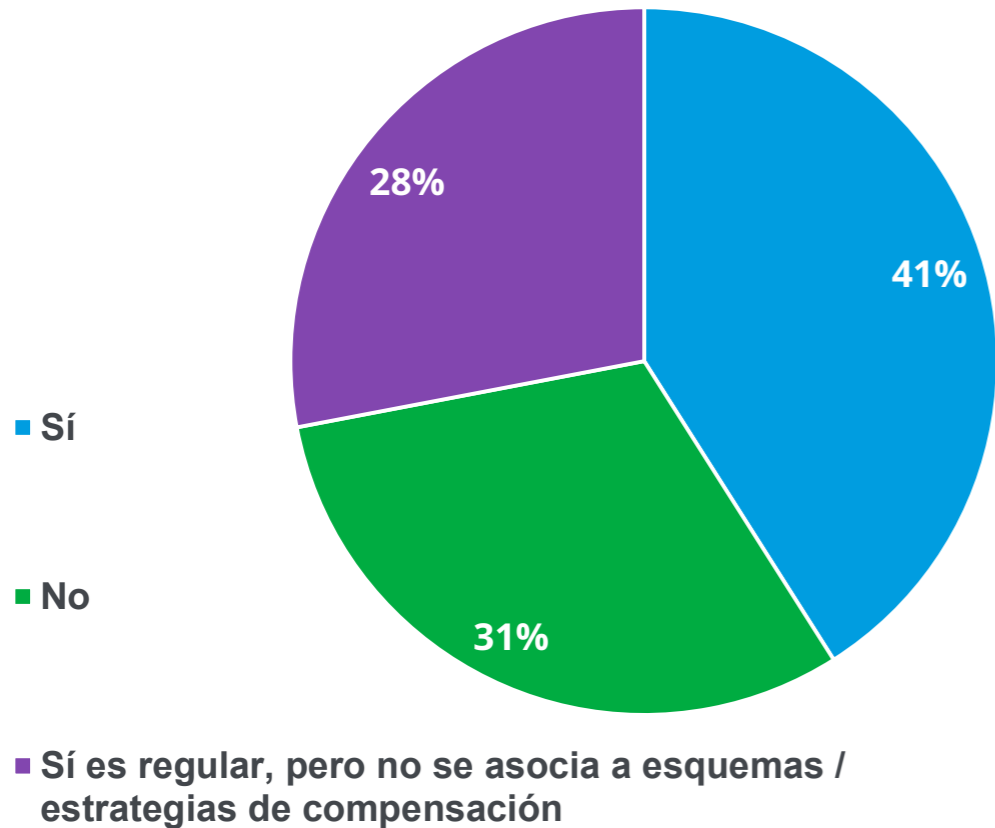


¿Cuál es el peso de la compensación fija frente a la compensación variable?

Nivel Jerárquico	Compensación Fija	Compensación Variable	N/A
Directivo	68%	23%	9%
Gerencial	72%	24%	4%
Supervisorio	74%	21%	5%
Profesional	76%	20%	5%
Operativo	70%	17%	12%

Experiencia del Empleado

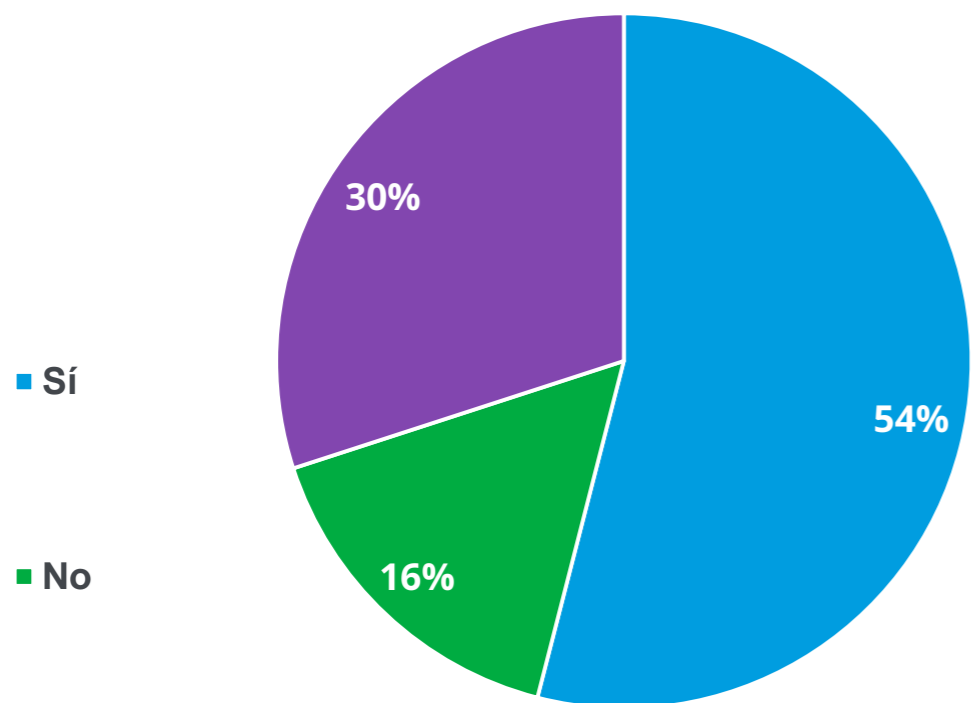
¿La evaluación del desempeño aplicada en su organización es regular y está asociada con esquemas / estrategias de compensación?



En el estudio “Visión de los CEOs: Perspectivas 2023” desarrollado por Mercer cuando se le preguntó al líder de recursos humanos en las organizaciones, cuales eran los retos de recursos humanos para el 2023 **sólo el 11% contestó que uno de los más importantes era diseñar procesos de talento en torno a competencias.**

Experiencia del Empleado

¿Además de cumplir con las obligaciones salariales, se otorgan pagos en bonificaciones que se asocian a la naturaleza de los procesos de trabajo en los distintos niveles, áreas y cargos?



■ Sí

■ No

■ Sí, aunque no se hace la diferenciación basada en la naturaleza de los procesos de trabajo.



Basado en 113 Respuestas

Experiencia del Empleado

46%

Conoce el mercado salarial del sector en el que su organización compete, usando está información para determinar sus escalas salariales

32%

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

22%

No conoce el mercado salarial

Basado en 113 Respuestas



Experiencia del Empleado

Estrategias de compensación

- 50%** Conoce el mercado salarial en el que su organización compite considerando sus niveles y áreas de trabajo, y usa esta información para determinar sus escalas salariales
- 34%** Conoce el mercado salarial en el que su organización compite considerando sus niveles y áreas de trabajo, pero no toma en cuenta la información en la definición de las escalas salariales
- 16%** No conoce el mercado salarial



Experiencia del Empleado



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

Salario	Nivel Directivo	Nivel Gerencial	Nivel Supervisorio	Nivel Profesional	Nivel Operativo
Bolívares	62%	66%	72%	74%	82%
Dólares	37%	33%	27%	26%	17%
Euros	1%	1%	1%	1%	1%



Tipos de monedas en los que realizan los pagos de bonificaciones

Bonos	Nivel Directivo	Nivel Gerencial	Nivel Supervisorio	Nivel Profesional	Nivel Operativo
Bolívares	39%	44%	51%	53%	63%
Dólares	58%	56%	45%	41%	27%
Euros	1%	1%	1%	1%	1%



Experiencia del Empleado

Desaceleración del otorgamiento de Dólares en el mercado laboral venezolano producto del IGTF y la fuerte devaluación sufrida durante el último trimestre del año 2022.

Incrementos Primer trimestre 2022

35% porción Bolívares
14% en Dólares



Incrementos Primer trimestre 2023

49% porción Bolívares
7% en Dólares

Incremento general 2022

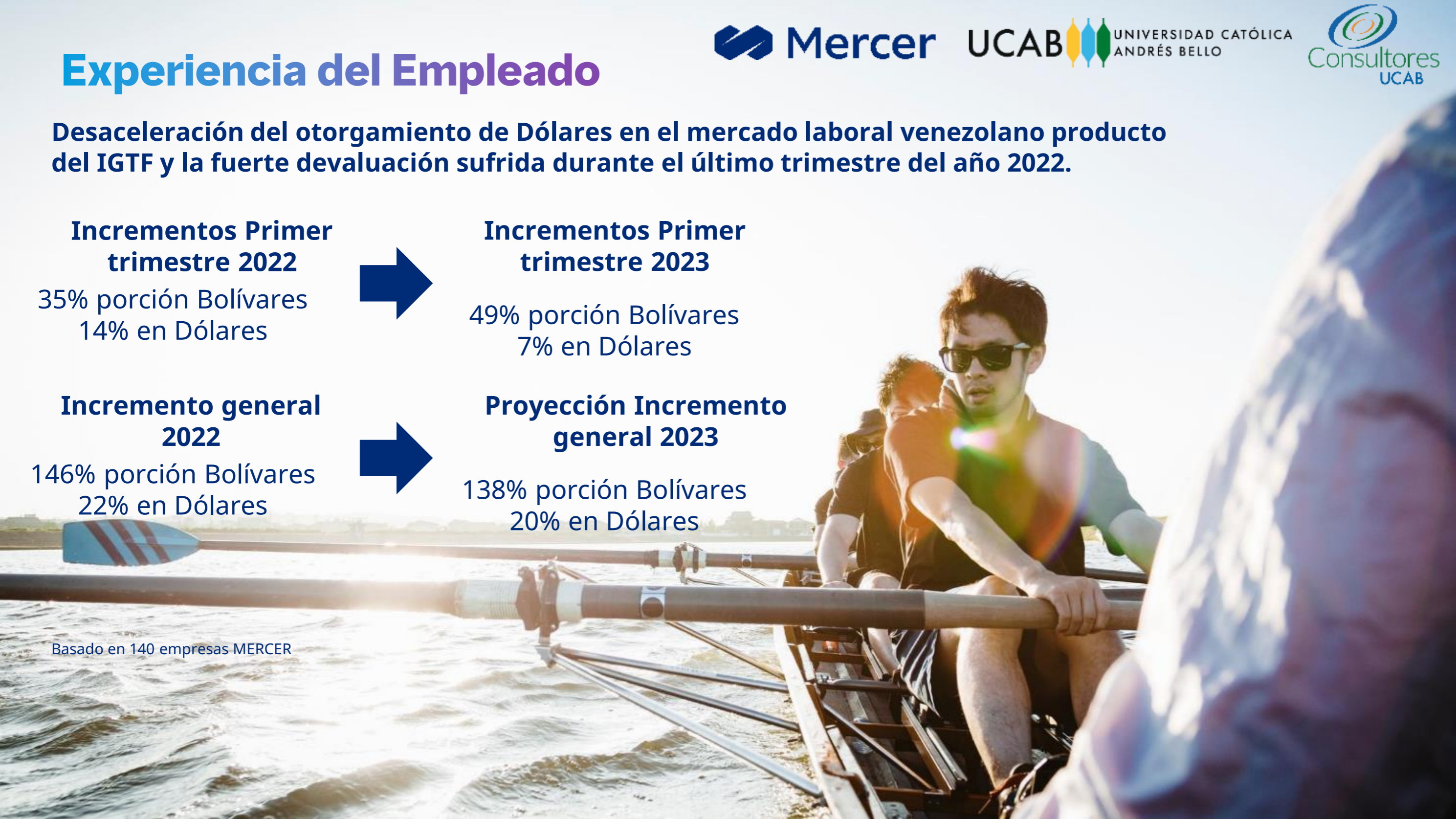
146% porción Bolívares
22% en Dólares



Proyección Incremento general 2023

138% porción Bolívares
20% en Dólares

Basado en 140 empresas MERCER



Experiencia del Empleado

Ventas y Cobranza



59% más de una moneda
25% solo Bs
16% solo USD



Definición Salarios

46% solo Bs
34% solo USD
20% define en Bs. y USD



27% de las empresas que pagan en Bs, indexan a un monto en USD

Pago Salario y beneficios

51% en Bs
37% en Bs. y USD
12% en USD



Moneda en la que comunican los pagos

71% en Bs
18% en Bs. y USD
12% en USD

Basado en 68 empresas Estudio de Moneda Dura 2023

Equipo de Trabajo

Mercer Venezuela:



José Adelino Pinto

Líder Mercer

Teléfono: +58.414.311.40.66

Correo: jose.pinto@mmc.com



Grecia Garcia

Gerente Comercial

Teléfono: +58.414.907.39.76

Correo: grecia.garcia@mmc.com



Victoria De Las Casas

Consultor Comercial

Teléfono: +58.412.810.23.04

Correo: victoria.de-las-casas@mmc.com



Yecci Santander

Consultor Talento Humano

Teléfono: +58.414.133.00.04

Correo: yecci.santander@mmc.com



Alejandro Mazzei

Consultor Talento Humano

Teléfono: +58.412.727.78.81

Correo: alejandro.mazzei@mmc.com

Consultores UCAB:



Gustavo García

Vicerrector Administrativo UCAB

Teléfono: +58.424.198.84.39

Correo: ggarcia@ucab.edu.ve



Clemencia Abad

Directora Escuela Ciencias Sociales UCAB

Teléfono: +58.424.296.10.37

Correo: cabadgon@ucab.edu.ve



Gonzalo Pisani

Coordinador de Proyectos Especiales UCAB

Teléfono: +58.414.383.03.54

Correo: gopisani@ucab.edu.ve

