

Estudio Tendencias de Talento

Venezuela
Junio 2024

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



Una vez más, 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 abril y mayo de 2024 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

Tipo de Capital de las empresas



Volumen de Ventas



Tamaño acorde a número de empleados*

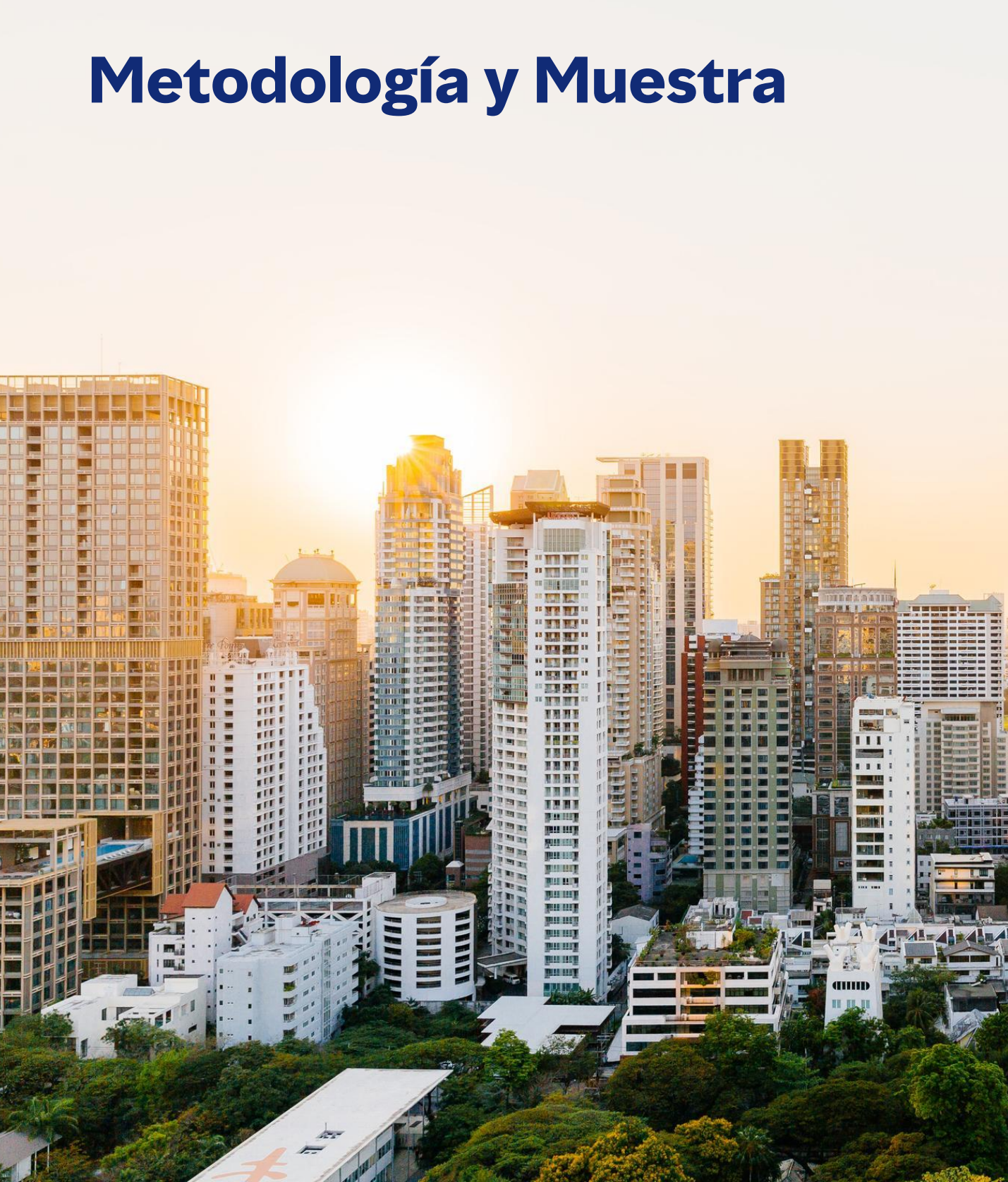


93 Empresas Participantes

Basado en 93 Respuestas

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

Metodología y Muestra



Principales Sectores:

	14% Banca y Seguros
	13% Consumo Masivo
	12% Retail
	10% Servicios Profesionales
	10% Tecnología y comunicaciones
	8% Educación
	8% Laboratorios
	8% Manufactura
	4% Servicios Logísticos
	3% Automotriz
	13% Otros

Basado en 93 Respuestas

93 Empresas

A.C. Institutos Educativos Asociados
Adium Laboratorios CA
Arcos Dorados Venezuela
Ascensores Schindler
AstraZeneca Venezuela
Automercados Plazas
Bakertilly Venezuela
Bancamiga Banco Universal
BANCARIBE
Banesco Banco Universal
Banplus Banco universal
BBVA Provincial
BI WORLDWIDE LATINAMERICA
BMW
Bodegón Liquorium, C.A.
C.A. TELARES DE PALO GRANDE
Cencozotti
Colegio San Agustin El Paraiso
Colombina de Venezuela, C.A.
Corporacion Sybven CA
D LOGISTICA INTEGRADA C.A.
Dayco Telecom
Diageo
Distribuidora Intercotton 17, CA
DROCOSCA, CA
Drogueria Baron Pharma 1504 C.A.
Empresas Garzon C.A.
Empresas Polar
Eurobuilding Hotels
Excelcior Gama Supermercados
Farmatodo

FC Laboratorios Pharma, C.A.
FE Y ALEGRIA UNIVERSIDAD - IUJO AC
FERRO ALUMINIO C.A. - FERRALCA
Fondo de Valores Inmobiliario
Fores Ve, C.A.
Fuller Interamericana C.A.
García - Tuñón
GECA Consultores SC
Geek Me, C.A.
Genica
GRUPO ROANGI
GRUPO ZULIANO
Hoet & Partners
ICV
Industrias Alimenticias Hermo
Inelectra
INSTITUTO CUMBRES DE CARACAS AC
InterGlobal Sociedad de Corretaje de Seguros, C.A.
Inversiones Luvebras
IT SERVICIOS DE VENEZUELA, S.A.
LA SANTE
Laboratorios Agrobiotek, C.A.
LABORATORIOS VARGAS S.A.
Laboratorios Vincenti
liberty express,c.a.
L'Oreal Venezuela CA
MAKLER ADMINISTRADORA S.A.
MAKLER SOCIEDAD DE CORRETAJE DE SEGUROS C.A.
Marambio, Riviloo, >Perez, Pineda. Consultores gerenciales
Mega Massive C.A.
MercadoLibre

MICHELIN VENEZUELA, S.A.
Mondelez International
NCG NETWORK CONSULTING GROUP SA
Nestlé
NETUNO C.A.
PARADISO
Plumrose Latinoamericana, C.A.
POLYTEX DE MARACAY
Ponce y Benzo
Productos Alimenticios kellys
Propacine SRL (Grupo CINEX)
QUIMICA CMV
Real Seguros, S.A.
Restoven de Venezuela
S2TIndustriales
Santorini Bakery, C. A.
Seguros Altamira c.a.
Seguros Caracas
SEGUROS VENEZUELA
Servicios Vencred, S.A.
Simpletv
Softech Consultores
SVF Consulting Representaciones CA (Grupo SVF)
TECNOCOMPUTACION 3000, S.A.
Toyota de Venezuela, CA
UE colegio san Jose de Tarbes La Florida
UEC Academia Merici. A.C.
UEP COLEGIO CLARET
VEHICLE SECURITY RESOURCES DE VENEZUELA C.A
Venamcham
Zoom



Aspectos Globales de la Gestión de Talento Humano

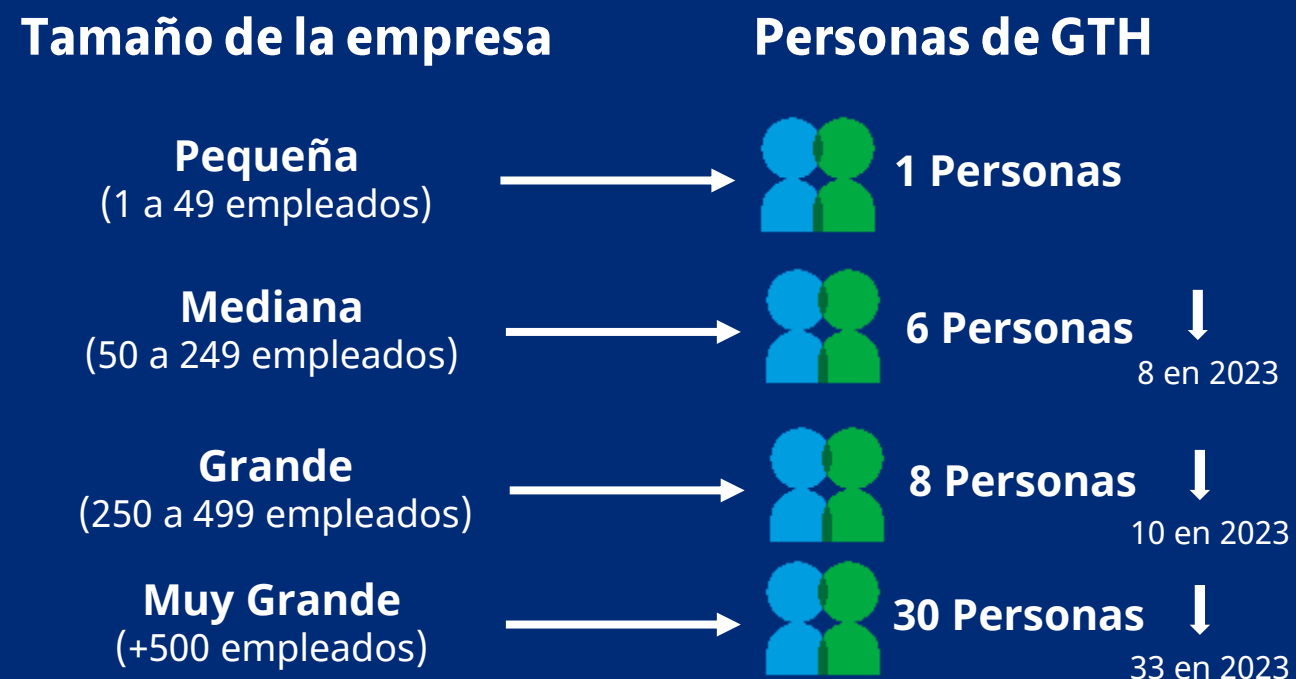
A business of Marsh McLennan



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 93 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:



74% Mujer
25% Hombre
1% Otro

Basado en 93 Respuestas

Aspectos Globales de la GTH

A pesar de que en la última década la participación de las mujeres en niveles directivos de las organizaciones tendió a aumentar, el avance hacia la equidad en los cargos de alto nivel sigue siendo lento. En 2023, S&P Global afirmó en el caso latinoamericano, esto se debe a las culturas que son conservadoras y que basan su argumento en la poca disponibilidad de mujeres que sean calificadas.



Equidad de género en cargos de liderazgo

Nivel	Masculino	Femenino
Directivo	69%	31%
Gerencial	43%	57%
Supervisorio	47%	53%
Profesional	44%	56%
Operativo	58%	42%

Basado en 93 Respuestas

Aspectos Globales de la GTH

Indique si su organización cuenta con personal expatriado

9% indicaron tener personal expatriado entre sus trabajadores.

Multinacionales y nacionales de los sectores: Consumo masivo, Retail, Banca y Seguros y Automovilismo.

Indique la razón por la cuál su organización optó por mantener personal expatriado trabajando en el país

- ✓ Desarrollo de habilidades y transferencia de conocimiento
- ✓ Políticas Internas
- ✓ Personas de confianza (Key talent)

Basado en 93 Respuestas



Aspectos Globales de la GTH

Distribución de esquema de trabajo remoto por nivel jerárquico

38%	Nivel Directivo
27%	Nivel Gerencial
21%	Nivel Supervisorio
30%	Nivel Profesional
27%	Nivel Operativo

Basado en 93 Respuestas



Distribución de esquema de trabajo remoto por área o proceso

66%	Mercadeo
57%	Recursos Humanos
55%	Ventas
53%	Tecnología
51%	Operaciones
51%	Finanzas

Basado en 93 Respuestas

La Gestión Humana como Aliada del Negocio

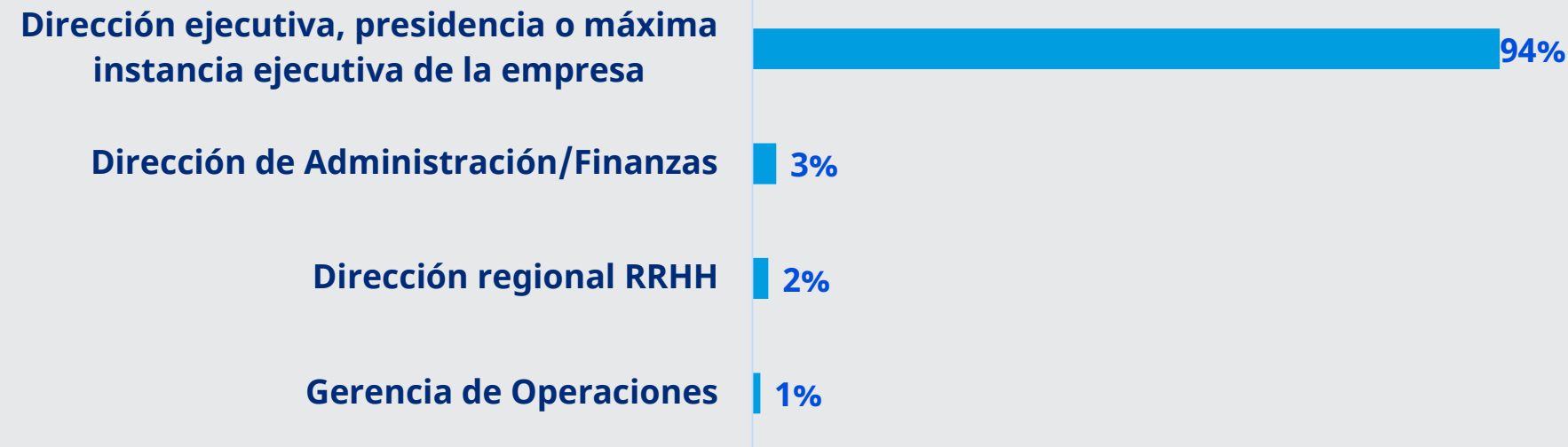


La Gestión Humana como Aliada del Negocio

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 93 Respuestas



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 93 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?

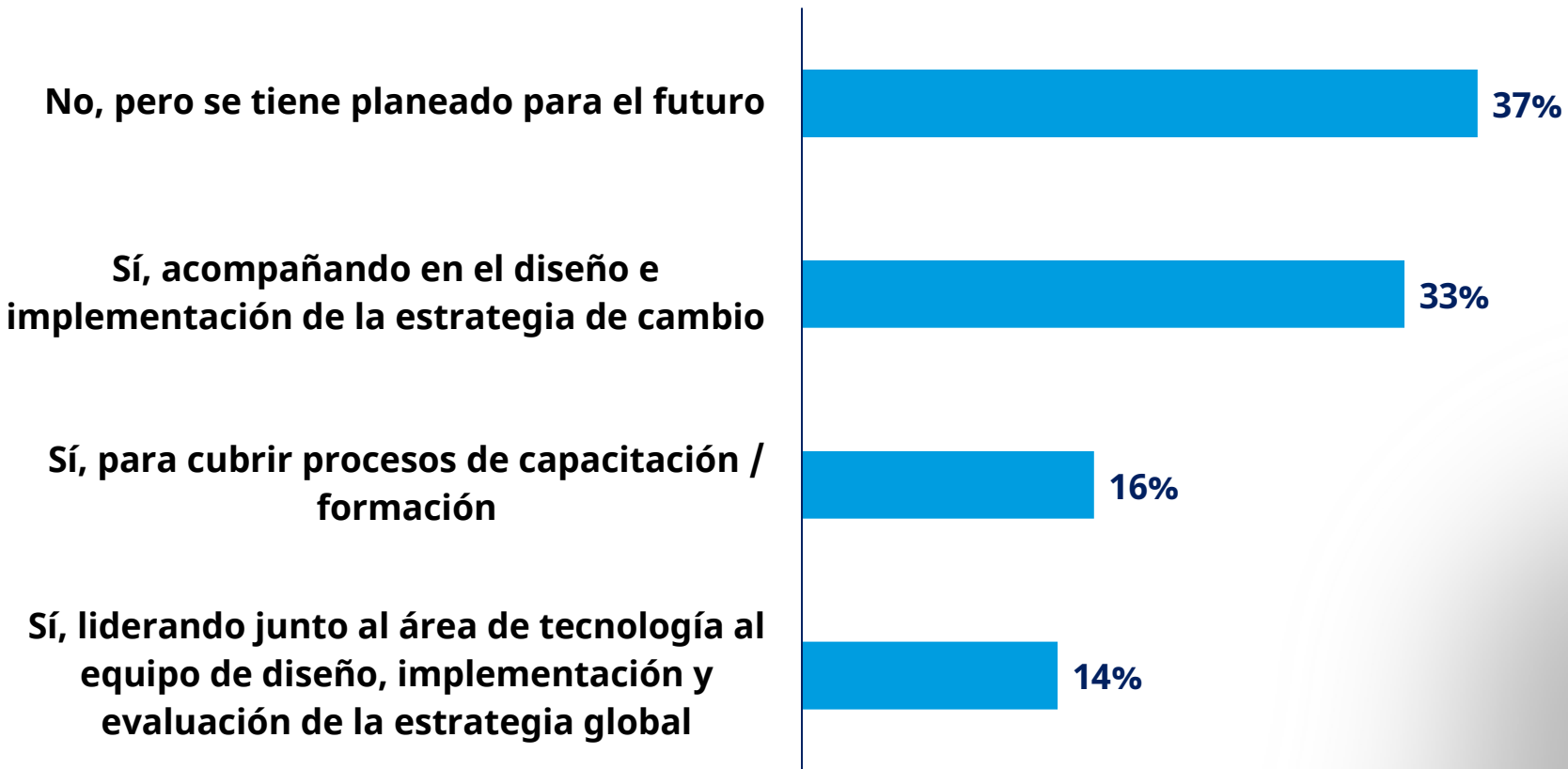
- 51% Mejorar los programas de desarrollo del talento
- 34% Incrementar el compromiso organizacional
- 26% Mejorar los paquetes de compensación
- 23% Mejorar los procesos de reclutamiento y selección
- 23% Mejorar el Clima Organizacional
- 17% Mejorar los procesos de la organización
- 16% Desarrollar la marca empleadora
- 12% Implementar procesos de evaluación del desempeño
- ➔ 12% Optimizar el costo labor
- 11% Mejorar aspectos de salud mental
- ➔ 10% Mejorar los paquetes de beneficios
- ➔ 5% DEI

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



La Gestión Humana como Aliada del Negocio

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



25% No cuenta con estrategias de transformación digital en la empresa.

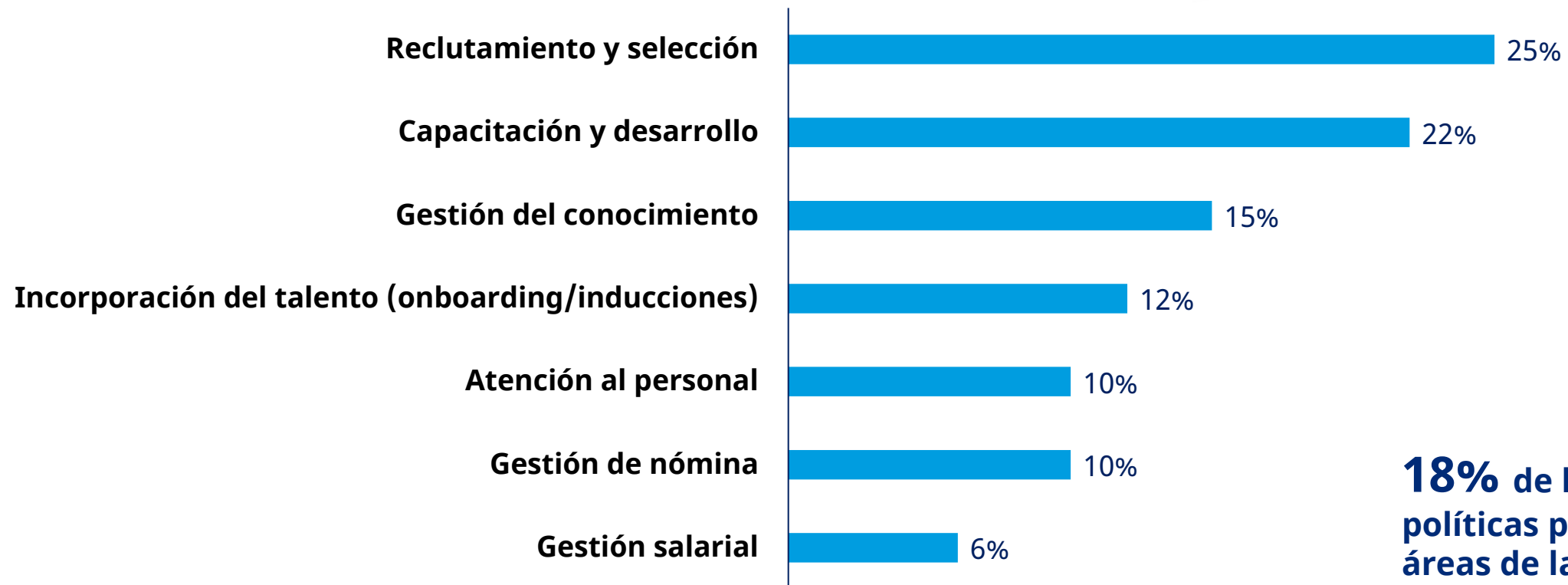
Basado en 93 Respuestas



La Gestión Humana como Aliada del Negocio

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)

Solo **35%** de la muestra utiliza la Inteligencia Artificial (IA) en sus procesos de Gestión de Talento



18% de la muestra ha implementado políticas para el uso de la IA en múltiples áreas de la gestión del talento.

Basado en 93 Respuestas



Mercer



UNIVERSIDAD CATÓLICA
ANDRÉS BELLO



Movilidad del Talento



Movilidad del Talento

Estrategias de captación más utilizadas en Venezuela

83% Redes sociales

62% Bolsas de empleo

22% Alianzas con instituciones de educación superior

19% Referidos o movimientos internos

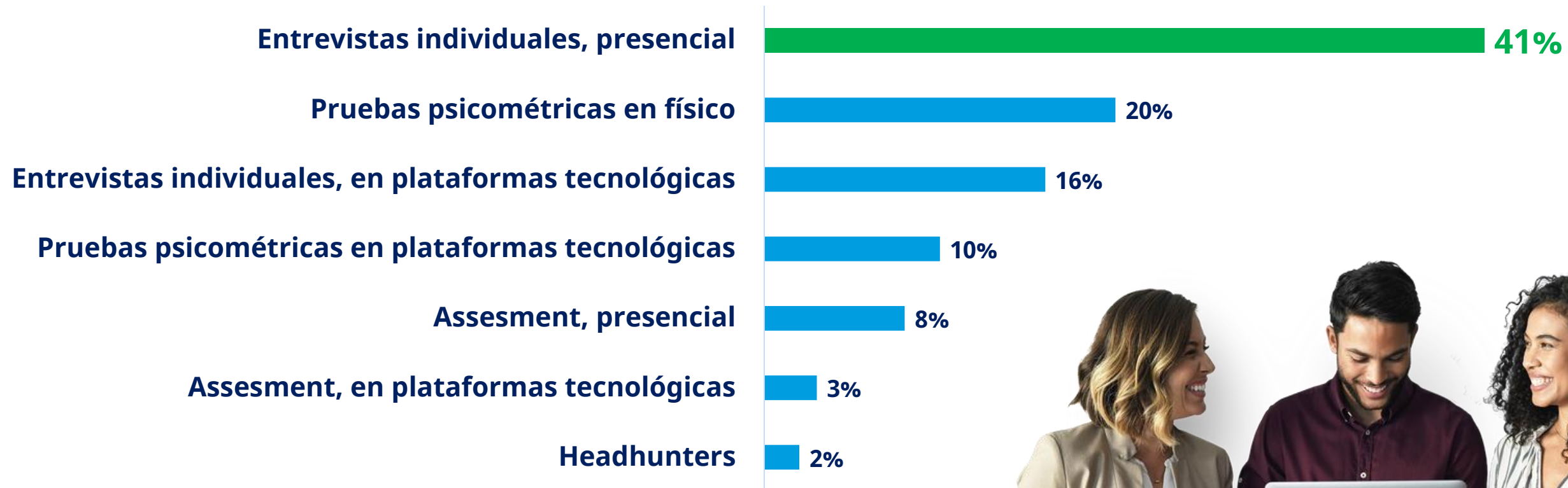
14% Programa de referidos

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



Movilidad del Talento

¿Cuáles son estrategias de selección más relevantes para su organización?



Basado en 93 Respuestas

Movilidad del Talento

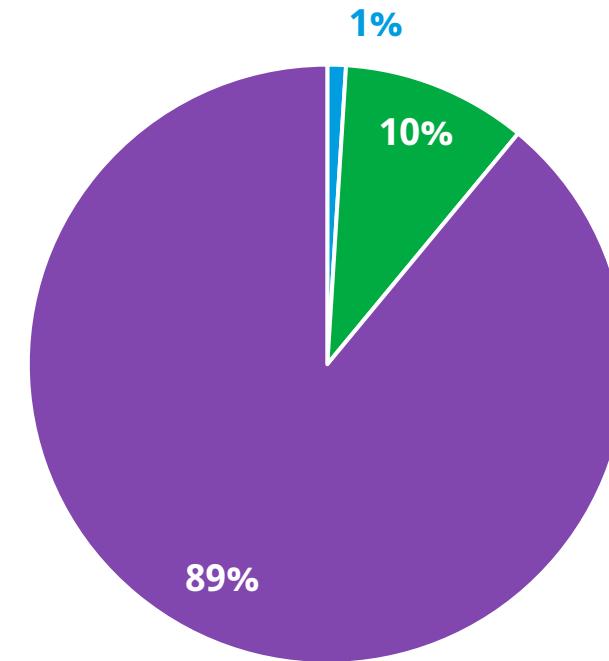
Situación de la prestación del servicio en Venezuela

¿Tiene programa de apoyo al emprendimiento?



24% De los trabajadores están generando más de un ingreso

87% De los equipos de RRHH tienen conocimiento sobre esta realidad

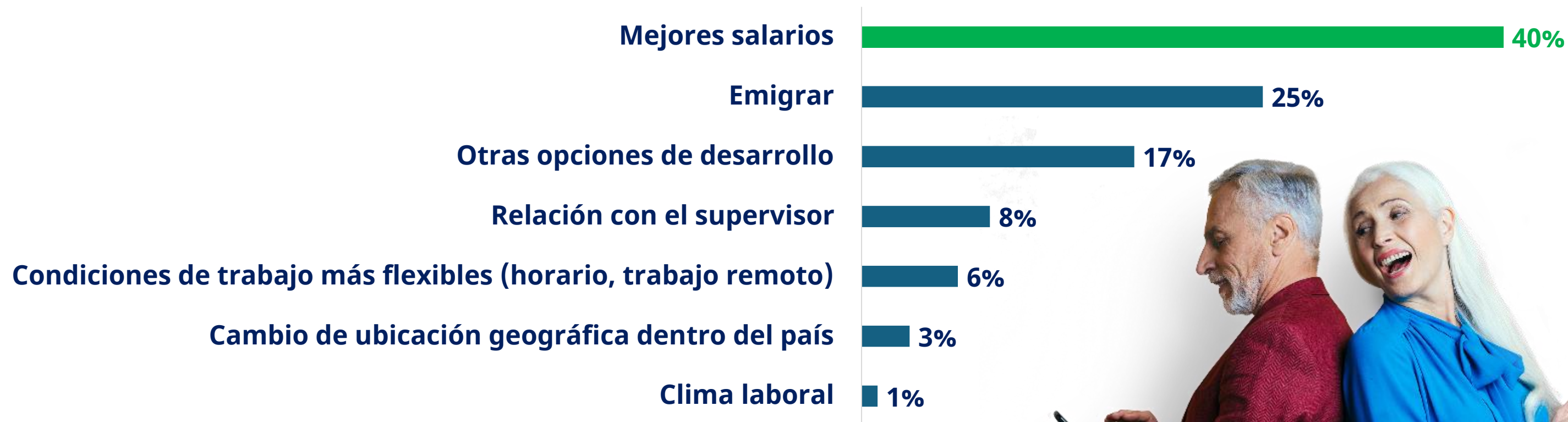


- Sí, pero sólo para emprendimientos a beneficio de la organización
- Sí, para emprendimientos personales o en beneficio de la organización
- No

Basado en 93 Respuestas

Movilidad del Talento

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



Basado en 93 Respuestas

Experiencia del Empleado



Experiencia del Empleado

Formación, Desarrollo y Desempeño

Instrumentos implementados para la gestión del proceso de desarrollo

65%
Plan de
capacitación
anual

48%
Estrategias de
compensación
vinculadas al
desempeño

33%
Plan de
sucesiones y
carrera

11%
No realizamos
procesos de
capacitación y
desarrollo

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

Basado en 93 Respuestas



Experiencia del Empleado

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

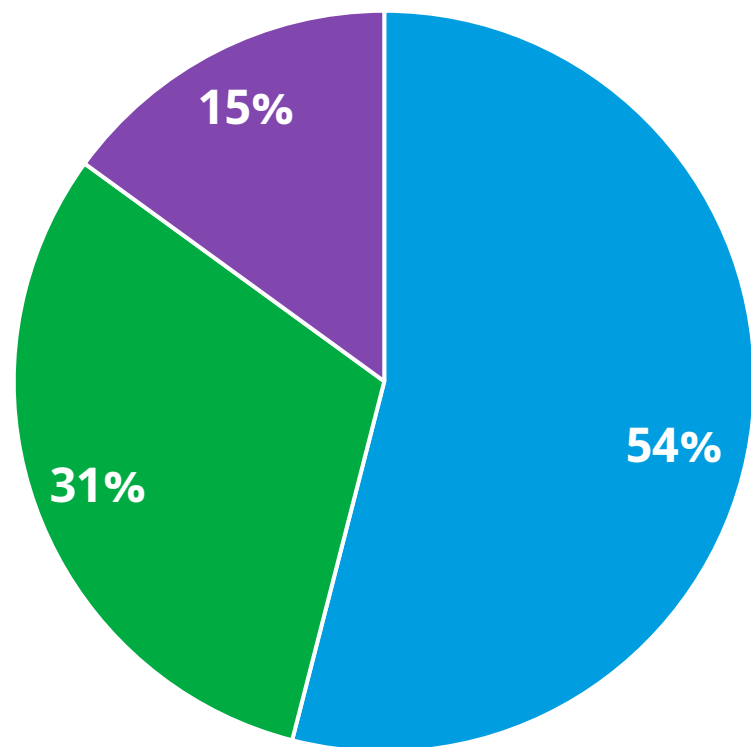
- Habilidades Gerenciales
- Habilidades Personales y Sociales
- Habilidades Técnicas y Profesionales
- Finanzas y Administración
- Ventas y Comercial
- Tecnología y Digitalización
- Procesos y Operaciones
- Atención al Cliente y Servicio
- Desarrollo Personal y Profesional

Basado en 93 Respuestas



Experiencia del Empleado

Formato de las capacitaciones realizadas en su organización



■ Presencial ■ Digital ■ Mixto

Basado en 93 Respuestas

La formación comprende principalmente:

- **43% Cursos creados y facilitados por la organización**
- **41% Cursos creados y facilitados por terceros**
- **16% Cursos creados y facilitados por la organización en alianza con terceros**

59% de las empresas destinan entre **1% y 2%** del porcentaje del presupuesto total anual de la empresa a la capacitación del personal.



Mercer



UCAB

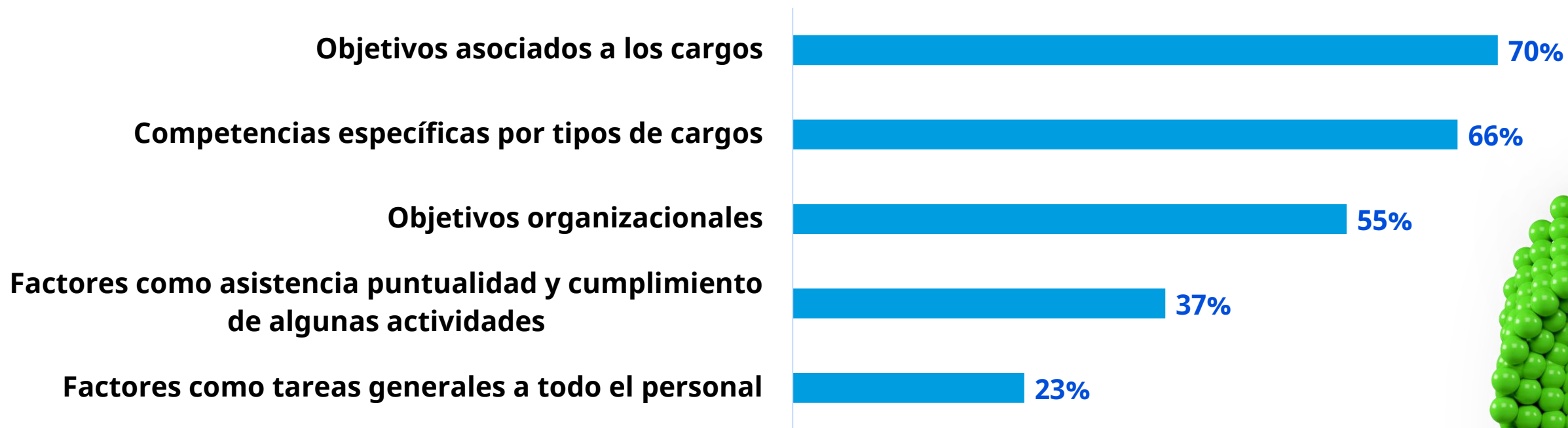


UNIVERSIDAD CATÓLICA
ANDRÉS BELLO



Experiencia del Empleado

Criterios del Sistema de Evaluación de Desempeño



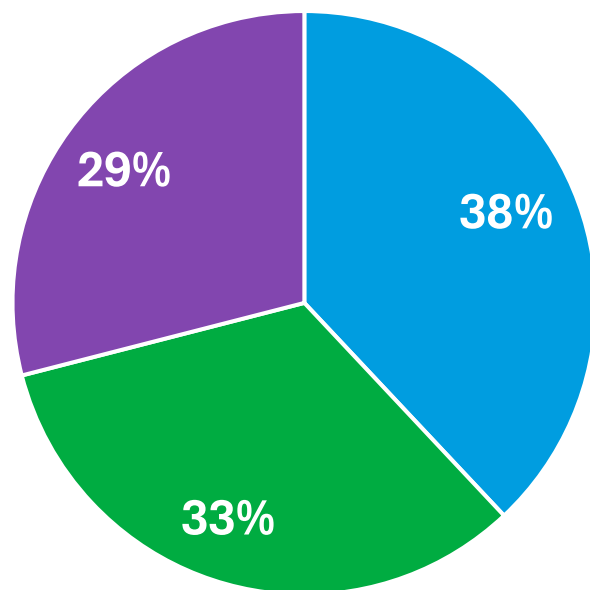
Nota: Las opciones de respuesta no son excluyentes entre sí, por lo que no suma 100%.



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

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



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

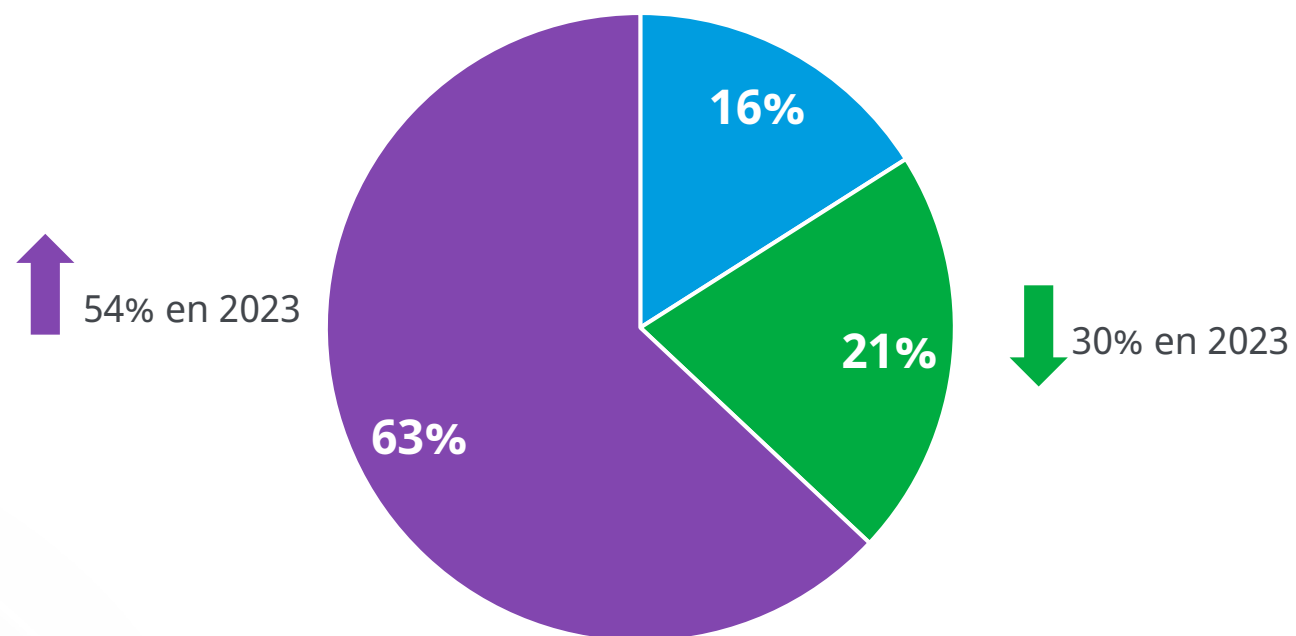
Basado en 93 Respuestas



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?



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

Basado en 93 Respuestas

Experiencia del Empleado

53%

↑ 46% en 2023

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

27%

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

20%

No conoce el mercado salarial

Basado en 93 Respuestas

Automat
door



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	91%	95%	95%	98%	100%
Dólares	53%	52%	39%	38%	24%
Pesos Col.	1%	1%	0%	1%	0%



Tipos de monedas en los que realizan los pagos de bonificaciones

Bonos	Nivel Directivo	Nivel Gerencial	Nivel Supervisorio	Nivel Profesional	Nivel Operativo
Bolívares	56%	64%	61%	69%	58%
Dólares	75%	75%	62%	58%	35%



Spot Survey: Ley de Protección de las Pensiones

¡Ayúdanos a generar más información relevante!





En un contexto que obliga a la eficiencia y a la racionalización de los costos, la gestión de talento tiene el reto de no quedar reducida a una gestión meramente transaccional y, por el contrario, ponerse a la vanguardia de lo que seguirá siendo el corazón de las transformaciones organizacionales: desarrollar el talento.

- Gustavo García 2024

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



Adriana Bañez

Coordinadora de Relaciones Industriales

Teléfono: +58.424.254.9496

Correo: abanezna@ucab.edu.ve

