



welcome to brighter

# 3° Estudio: Tendencias de Talento

Venezuela  
Mayo 2025

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



# Metodología y Muestra



# Metodología y Muestra



**Por tercer año consecutivo, se unen esfuerzos del mundo académico y empresarial para obtener data del mercado venezolano en materia de tendencias de la gestión de talento en Venezuela.**



Líderes del área de Gestión del Talento Humano (GTH) a nivel nacional respondieron durante marzo y abril 2025 a 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

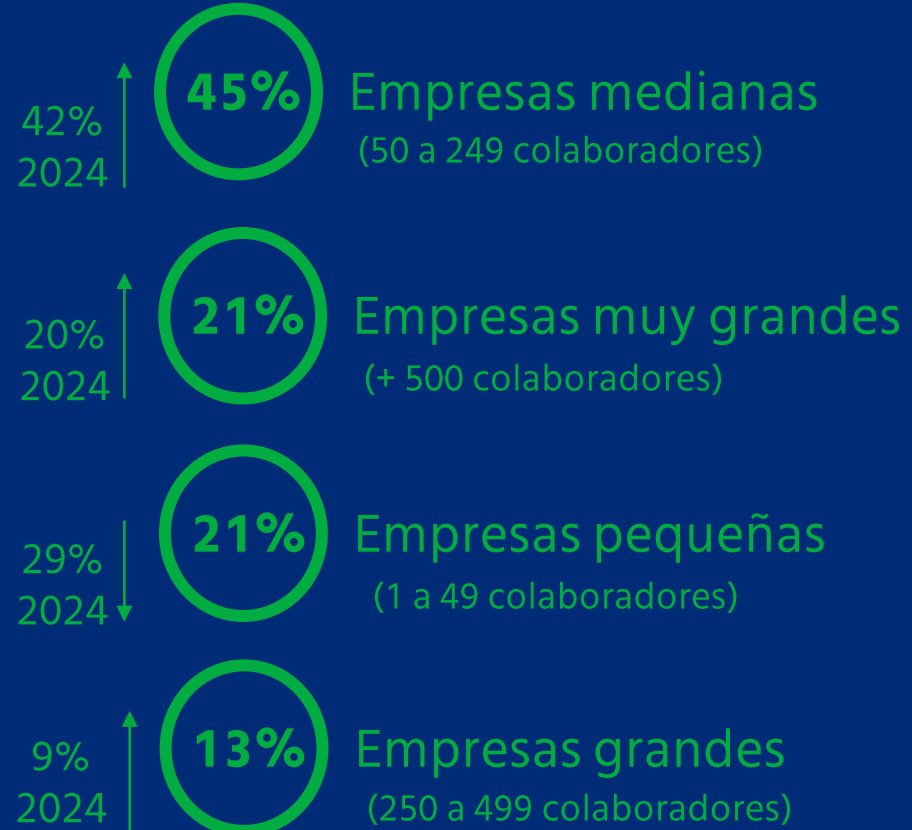
## Tipo de Capital de las empresas



## Volumen de Ventas



## Tamaño acorde a número de empleados\*



# 115 Empresas Participantes

51% de las empresas han participado en una o las dos ediciones anteriores  
21% han participado en las tres ediciones

Basado en 115 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:



17% Consumo Masivo



13% Banca y Seguros



12% Servicios Profesionales



10% Manufactura



10% Servicios Logísticos



8% Retail



7% Tecnología y comunicaciones



4% Energía, petróleo y minería



4% Laboratorios



4% Salud



13% Otros

(Comercialización, hostelería, construcción, educación, entretenimiento y ONGs)

Basado en 115 Respuestas

# Aspectos Globales de la Gestión de Talento Humano

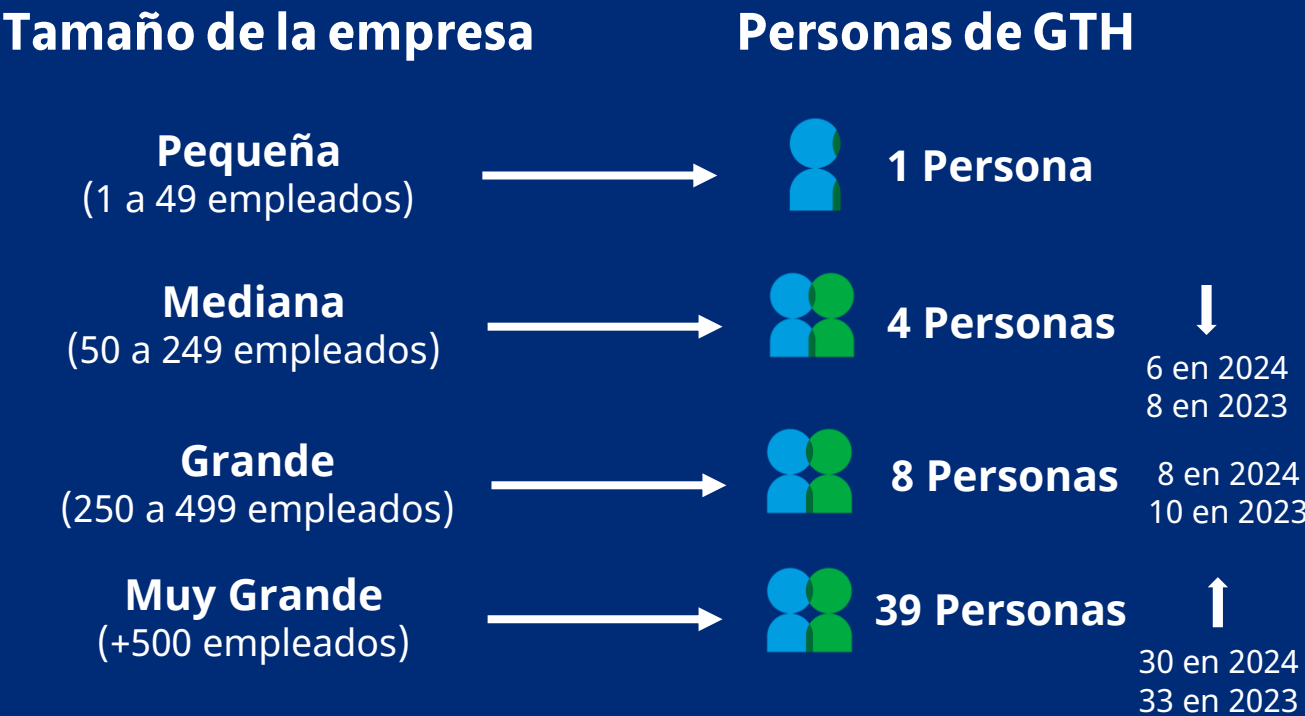


# Aspectos Globales de la Gestión del Talento Humano (GTH)

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.

Un equipo de GTH bien dimensionado y eficiente puede marcar la diferencia en la satisfacción y el rendimiento de los empleados, se pueden implementar procesos más efectivos de reclutamiento, capacitación y desarrollo, lo que a su vez mejora la productividad y el compromiso de los empleados.

## Número de Trabajadores (GTH respecto a Total)



Basado en 115 Respuestas



# Aspectos Globales de la GTH

Las organizaciones que promueven la igualdad de género y tienen mujeres en posiciones de liderazgo son más atractivas para los talentos, lo que puede ayudar a atraer y retener a los mejores empleados.\*

Las mujeres en liderazgo son modelos a seguir para otras mujeres en la organización, inspirándolas a aspirar a roles de liderazgo y contribuyendo a un ciclo positivo de empoderamiento.

\*acorde a *Estudio Executive Outlook 2025. Mercer*

## Equidad de género en cargos de liderazgo

El máximo cargo del área de GTH está ocupado por:



**79% Mujer**  
**21% Hombre**

**En 2024 correspondía a 74% de mujeres ocupando el cargo más alto de GTH.**

Basado en 115 Respuestas

# Aspectos Globales de la GTH



## Equidad de género en cargos de liderazgo

Distribución por sectores:

Sector	Máximo cargo de GTH ocupado por una Mujer	Máximo cargo de GTH ocupado por un Hombre
Servicios Profesionales	100%	0%
Manufactura	91%	9%
Servicios Logísticos	91%	9%
Tecnología y comunicaciones	78%	22%
Laboratorios	75%	25%
Salud	75%	25%
Consumo Masivo	68%	32%
Retail	67%	33%
Banca y seguros	64%	36%
Energía, petróleo y minería	60%	40%

Basado en 115 Respuestas



# Aspectos Globales de la GTH

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

Las mujeres enfrentan mayores obstáculos para ser promovidas a niveles ejecutivos en comparación con sus colegas masculinos.



## Equidad de género en cargos de liderazgo

Nivel	Masculino	Femenino
Directivo	64%	36%
Gerencial	46%	54%
Supervisorio	50%	50%
Profesional	45%	55%
Operativo	61%	39%

Basado en 115 Respuestas

En el 2024 el Nivel Directivo estaba compuesto por 69% hombres y 31% mujeres.

# Aspectos Globales de la GTH

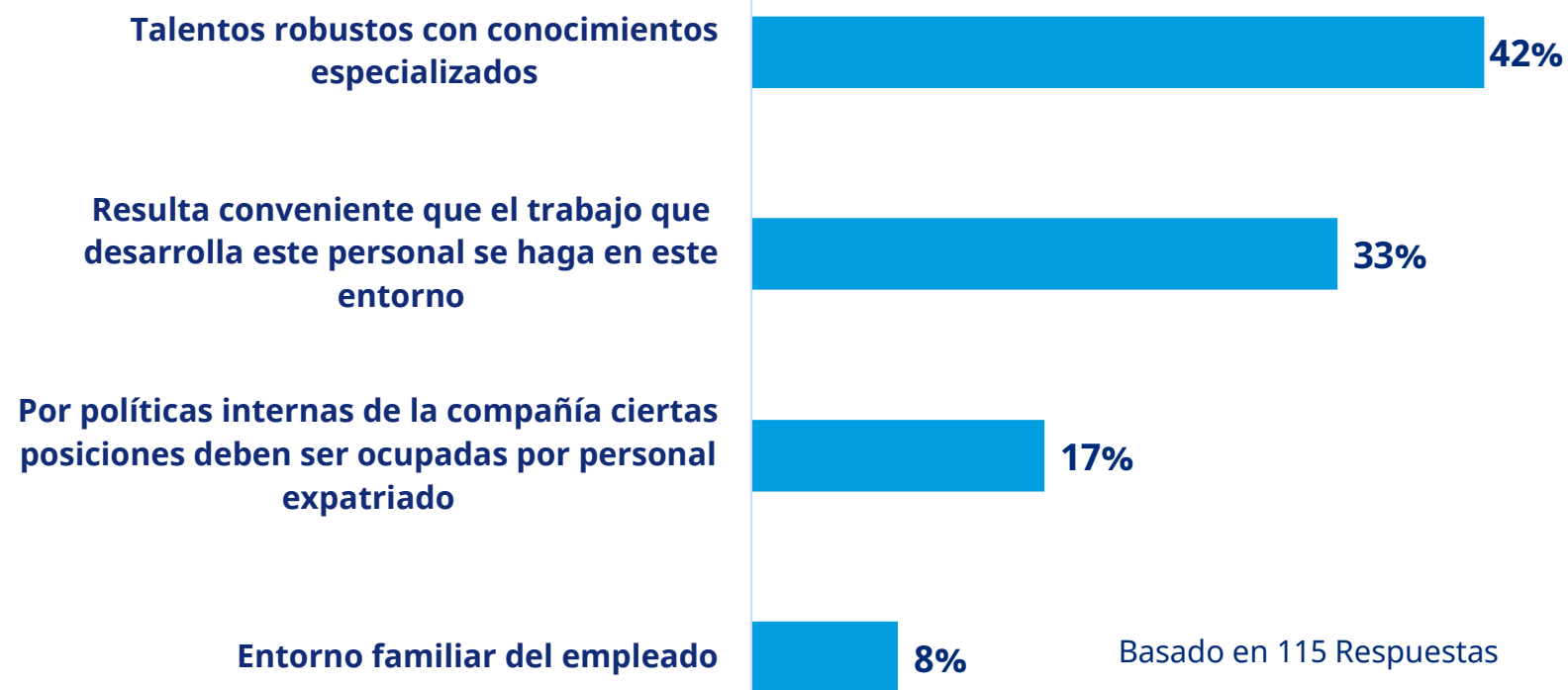
**Solo el 11%** indicaron tener personal expatriado.  
(9% en el 2024)



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



## Razones por la cuál su organización optó por mantener personal expatriado trabajando en el país:



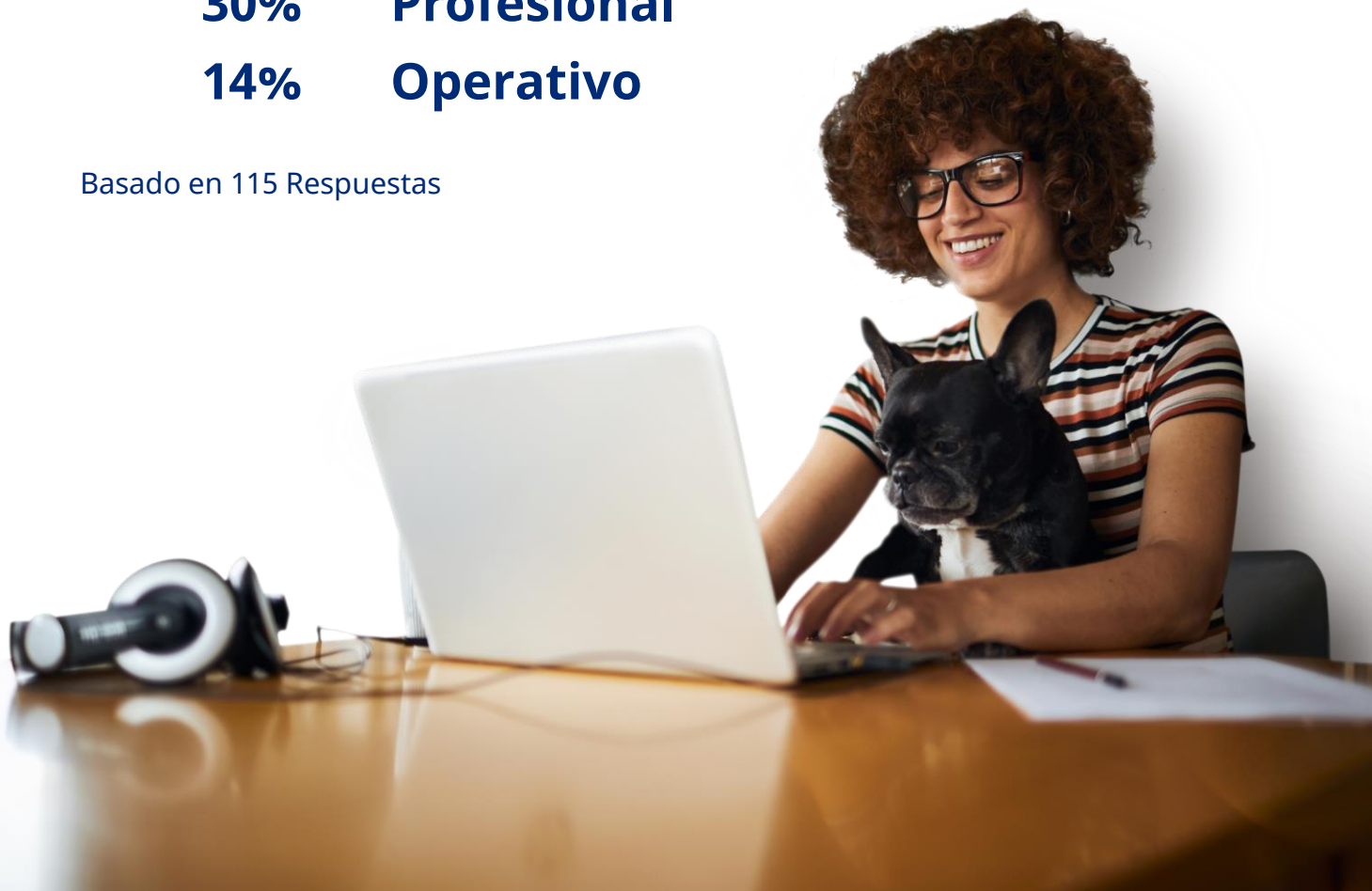


# Aspectos Globales de la GTH

## Distribución de esquema de trabajo remoto por nivel jerárquico

23%	Directivo
24%	Gerencial
19%	Supervisorio
30%	Profesional
14%	Operativo

Basado en 115 Respuestas



## Distribución de esquema de trabajo remoto por área o proceso

45%	Recursos Humanos
42%	Tecnología
41%	Finanzas
31%	Operaciones
28%	Ventas

Basado en 115 Respuestas

- Existe una disminución del esquema de trabajo remoto para todos los casos
- 11 empresas tienen el esquema de trabajo remoto solo para 1 nivel jerárquico



welcome to brighter

# 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

Las ventajas de que el área de Recursos Humanos (RRHH) reporte directamente a la dirección ejecutiva de la empresa son diversas y pueden tener un impacto significativo en la efectividad y alineación de la gestión del talento con los objetivos estratégicos de la organización.



## Reporte del área / dirección de Recursos Humanos



- \*RRHH corporativo; Finanzas/Administración; Gerencia general.
- Dirección ejecutiva, presidencia o máxima instancia ejecutiva de la empresa

En esta edición no existen empresas cuyos departamentos de RRHH reporte a la Dirección de Operaciones ni a la región.

Basado en 115 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 115 Respuestas





# Aspectos Globales de la Gestión del Talento Humano (GTH)



2023

- 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



2024

- 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



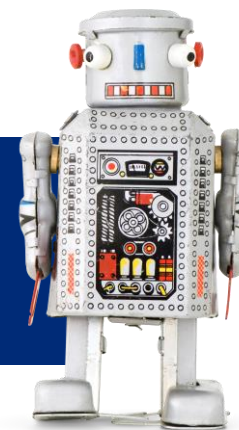
## ¿Cuáles son los objetivos asociados a la gestión humana más importantes y que impactan a la estrategia del negocio 2025?

- 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

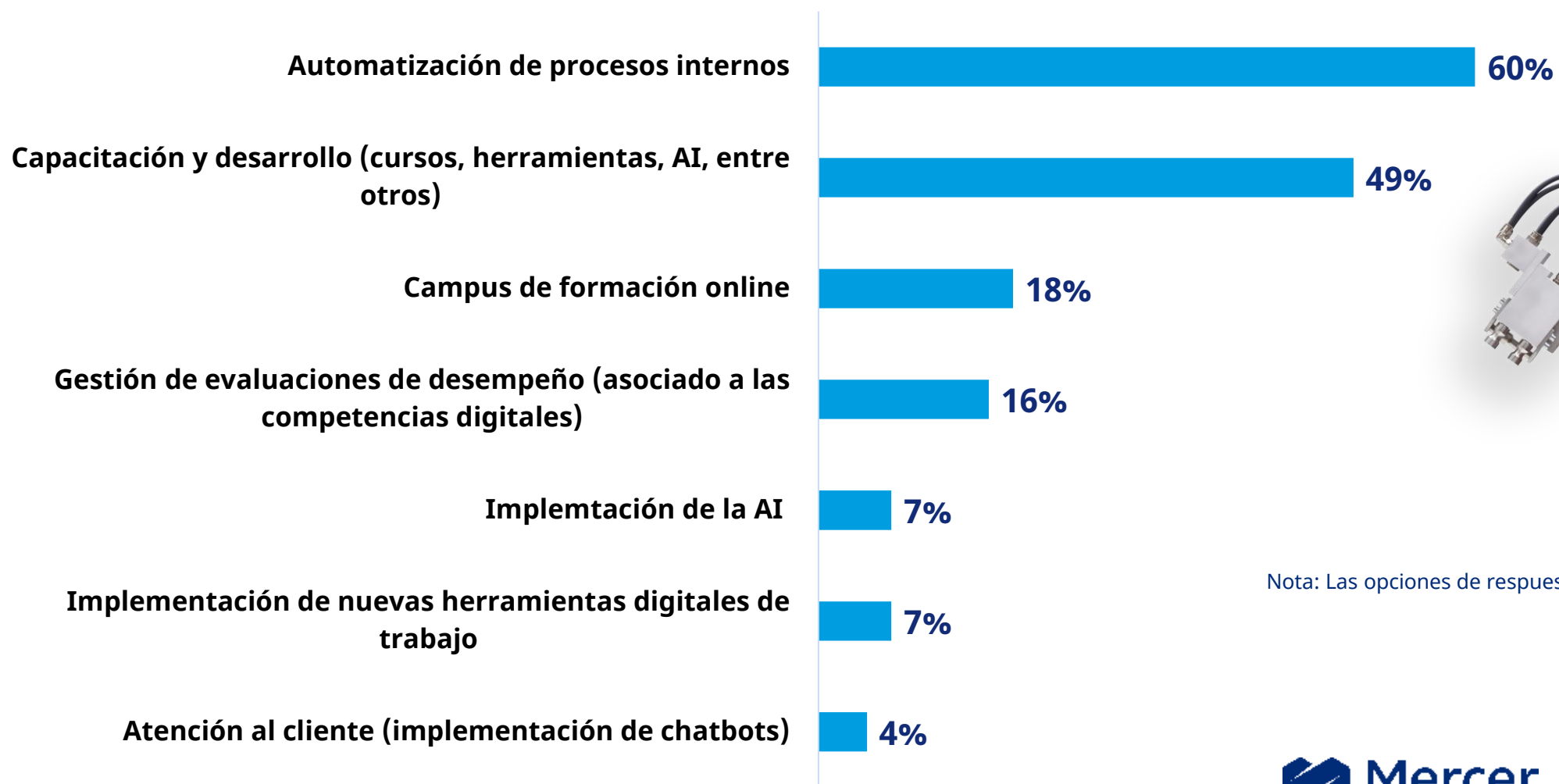
Basado en 115 Respuestas

# La Gestión Humana como Aliada del Negocio

Más del 60% de Recursos Humanos ha estado involucrado en estrategias y proyectos para contribuir a la transformación digital.



Las estrategias y procesos que ha participado el talento humano para la transformación digital son:



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

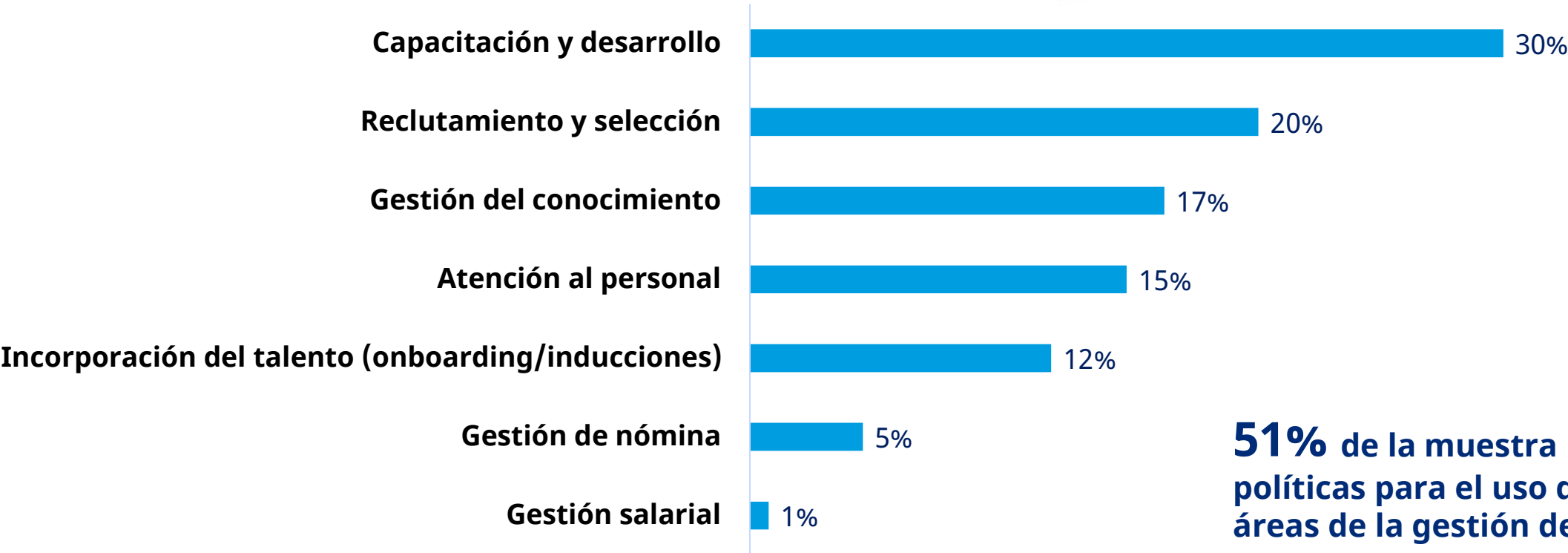
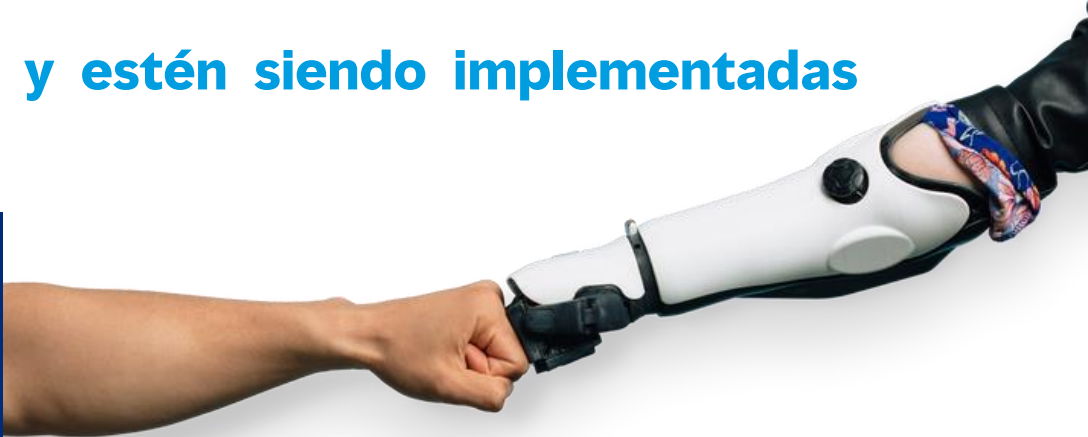
Basado en 115 Respuestas



# 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)

El 48% de la muestra utiliza la Inteligencia Artificial (IA) en sus procesos de Gestión de Talento, aumentando en 13 puntos con respecto al año anterior.

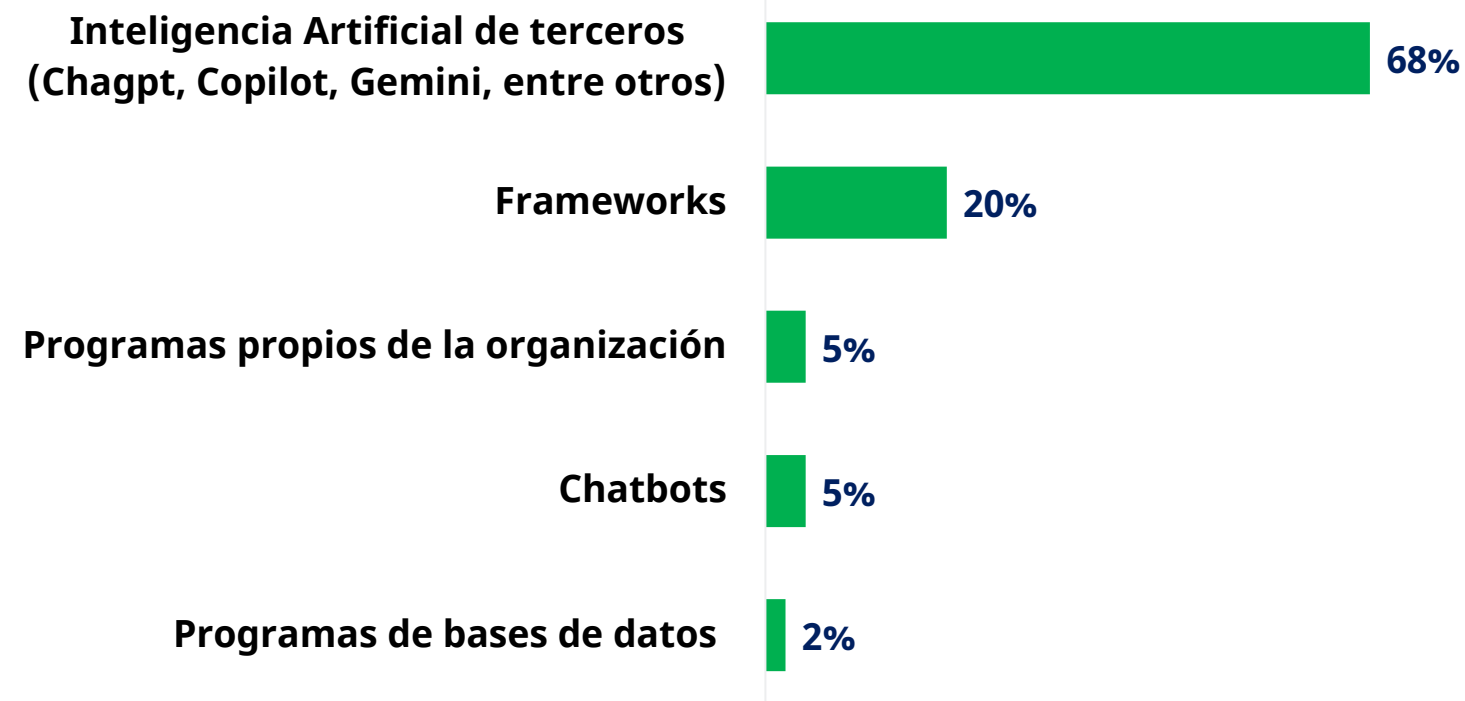


51% de la muestra ha implementado políticas para el uso de la IA en múltiples áreas de la gestión del talento.

Basado en 115 Respuestas

# La Gestión Humana como Aliada del Negocio

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



Basado en 115 Respuestas





welcome to brighter

# Movilidad del Talento



A business of Marsh McLennan

# Marca Empleadora

**48%** tiene  
definida una  
estrategia de  
marca  
empleadora

Basado en 115 Respuestas



**63%** de las organizaciones ha logrado identificar aquellas empresas a las cuales se han ido sus colaboradores que han renunciado.

## ¿A dónde se va nuestra gente?

- ✓ Organizaciones que son de un mismo ramo (competencia), con algunas excepciones donde los movimientos ocurren hacia sectores diferentes, **resaltando el de consumo masivo y retail**
- ✓ 6% se iban fuera del país
- ✓ No son usuales las migraciones hacia el sector público



# Movilidad del Talento

## Medios de reclutamiento más utilizados actualmente:

**55%** Redes sociales

**40%** Bolsas de empleo

**13%** Headhunters

**25%** Alianzas con instituciones de educación superior

**17%** Referidos o movimientos internos

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

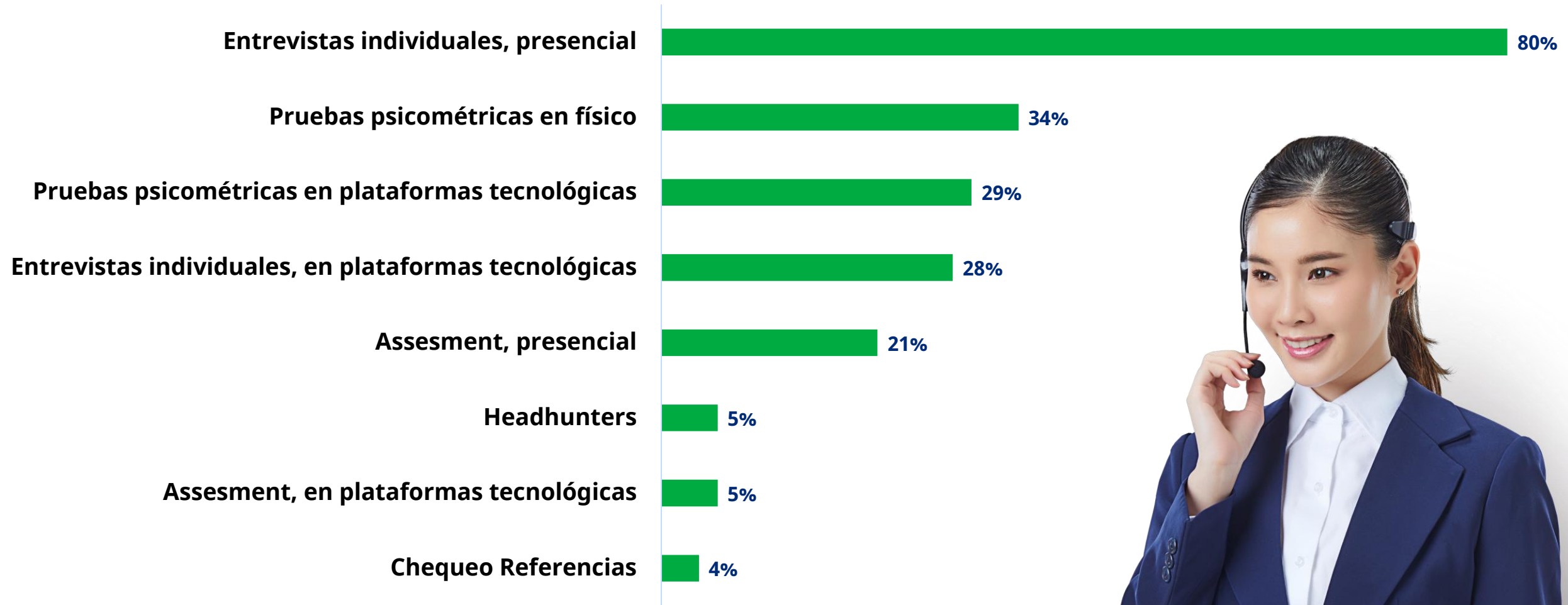
Basado en 115 Respuestas





# Movilidad del Talento

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



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

Basado en 115 Respuestas



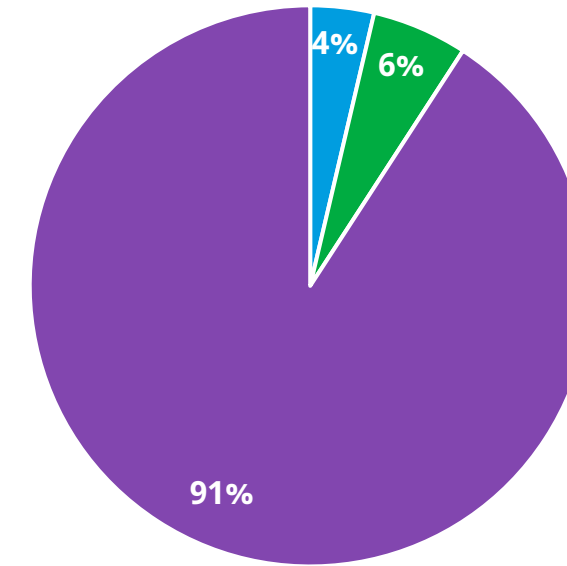


# Movilidad del Talento

**26%** colaboradores que tienen otra fuente de ingresos (conocido por sus empleadores)



¿Tiene programa de apoyo al emprendimiento?

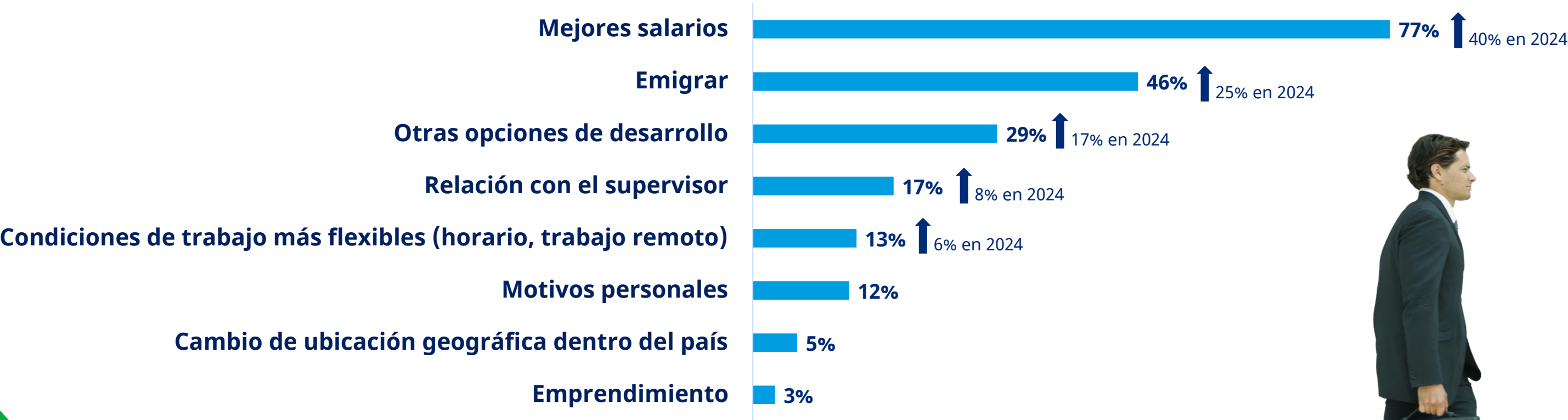


- Sí, pero sólo para emprendimientos a beneficio de la organización
- Sí, para emprendimientos personales o en beneficio de la organización
- No

Basado en 115 Respuestas

# Movilidad del Talento

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



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

**60% ha tenido contacto con personas que habiendo emigrado del país hayan regresado o tengan la intención de hacerlo y reinserirse al mercado de trabajo en el último año.**

Basado en 115 Respuestas



# Movilidad del Talento

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

Nivel Jerárquico	Porcentaje
Profesional	58%
Operativo	36%
Gerencial	3%
Gerencial	2%
Directivo	1%

↑ 53% en 2024  
↓ 40% en 2024



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

- 91% Desempeño
- 58% Reestructuración o Redimensionamiento
- 46% Faltas a la normativa de la organización

El índice de rotación voluntaria dentro de las organizaciones de la muestra es de 12% en promedio.  
Aumentó en 1 punto con respecto al año anterior





welcome to brighter

# Experiencia del Empleado



A business of Marsh McLennan

# Experiencia del Empleado

## Formación, Desarrollo y Desempeño

Instrumentos implementados para la gestión del proceso de desarrollo:

73% Plan de capacitación anual



65% en 2024

43% Estrategias de compensación vinculadas al desempeño



46% en 2024

34% Plan de sucesiones y carrera



33% en 2024

9% No realizamos procesos de capacitación y desarrollo



11% en 2024

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

Basado en 115 Respuestas





# Experiencia del Empleado

## Modelo de Competencias

Sólo el **37%** de las organizaciones encuestadas actualmente **incorporan dentro de su modelo de competencias algunas competencias específicas asociadas a la transformación digital.**



### Sectores destacados que lo han incorporado:

- Banca y Seguros
- Consumo masivo
- Manufactura
- Servicios Logísticos
- Servicios profesionales

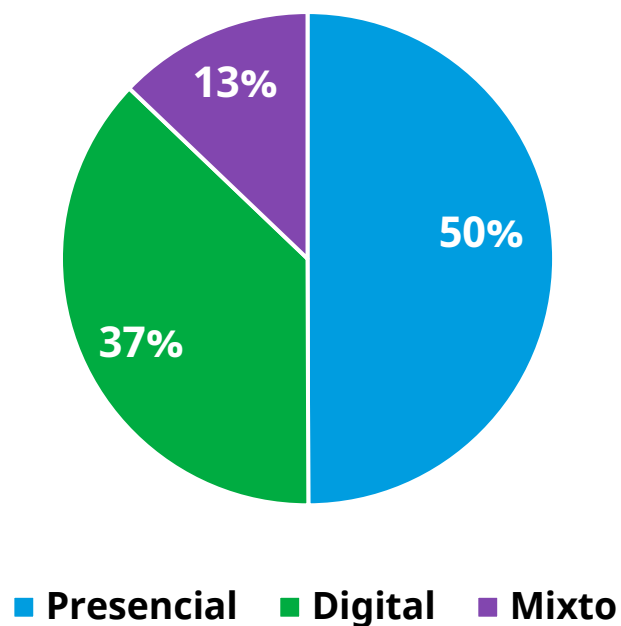
Basado en 115 Respuestas

### Algunas temáticas identificadas:

- ✓ Realidad Aumentada y Realidad Virtual
- ✓ Metaverso
- ✓ Gamificación
- ✓ Microlearning
- ✓ Plataformas de colaboración
- ✓ Plataformas de gestión del aprendizaje (LMS)
- ✓ Inteligencia Artificial (IA)
- ✓ Analítica de datos (Big Data)
- ✓ Mobile Learning
- ✓ Social Learning

# Experiencia del Empleado

## Formato de las capacitaciones realizadas en su organización



Hay una tendencia a la disminución de realizar capacitaciones en la modalidad presencial y ha incrementado la modalidad digital, mientras que el porcentaje de la modalidad mixta no ha variado.

Basado en 115 Respuestas

## La formación comprende principalmente:

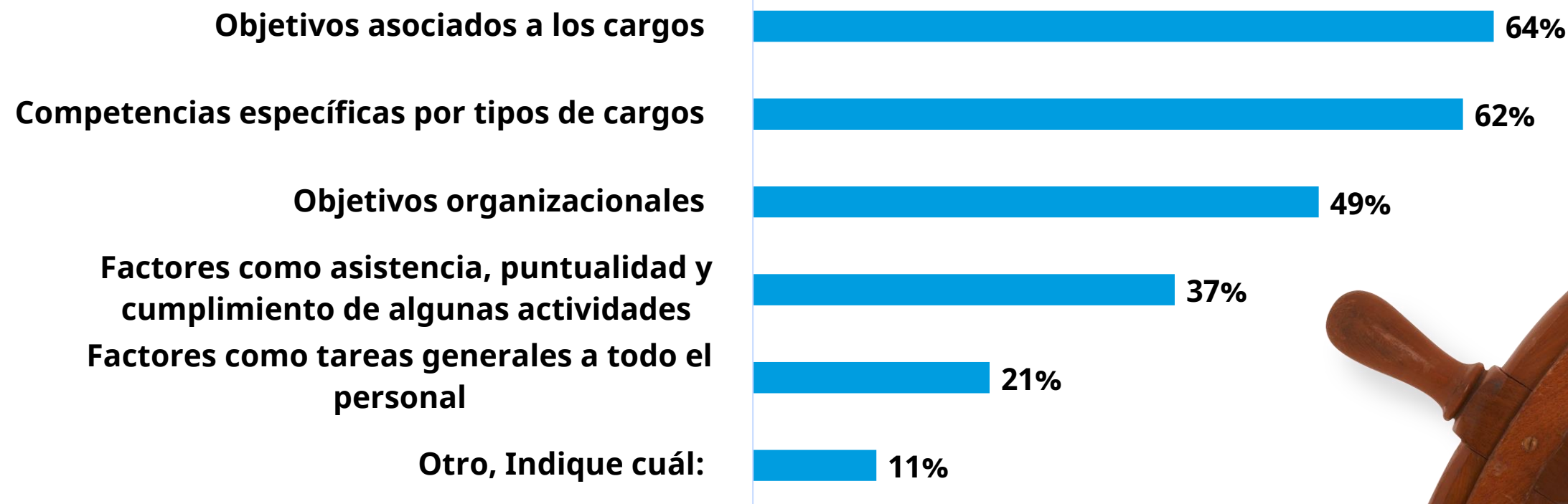
- 42% Cursos creados y facilitados por la organización
- 38% Cursos creados y facilitados por terceros
- 20% Cursos creados y facilitados por la organización en alianza con terceros

70% de las empresas destinan entre 1% y 20% del porcentaje del presupuesto total anual de RRHH en la capacitación del personal.



# Experiencia del Empleado

## Criterios del Sistema de Evaluación de Desempeño

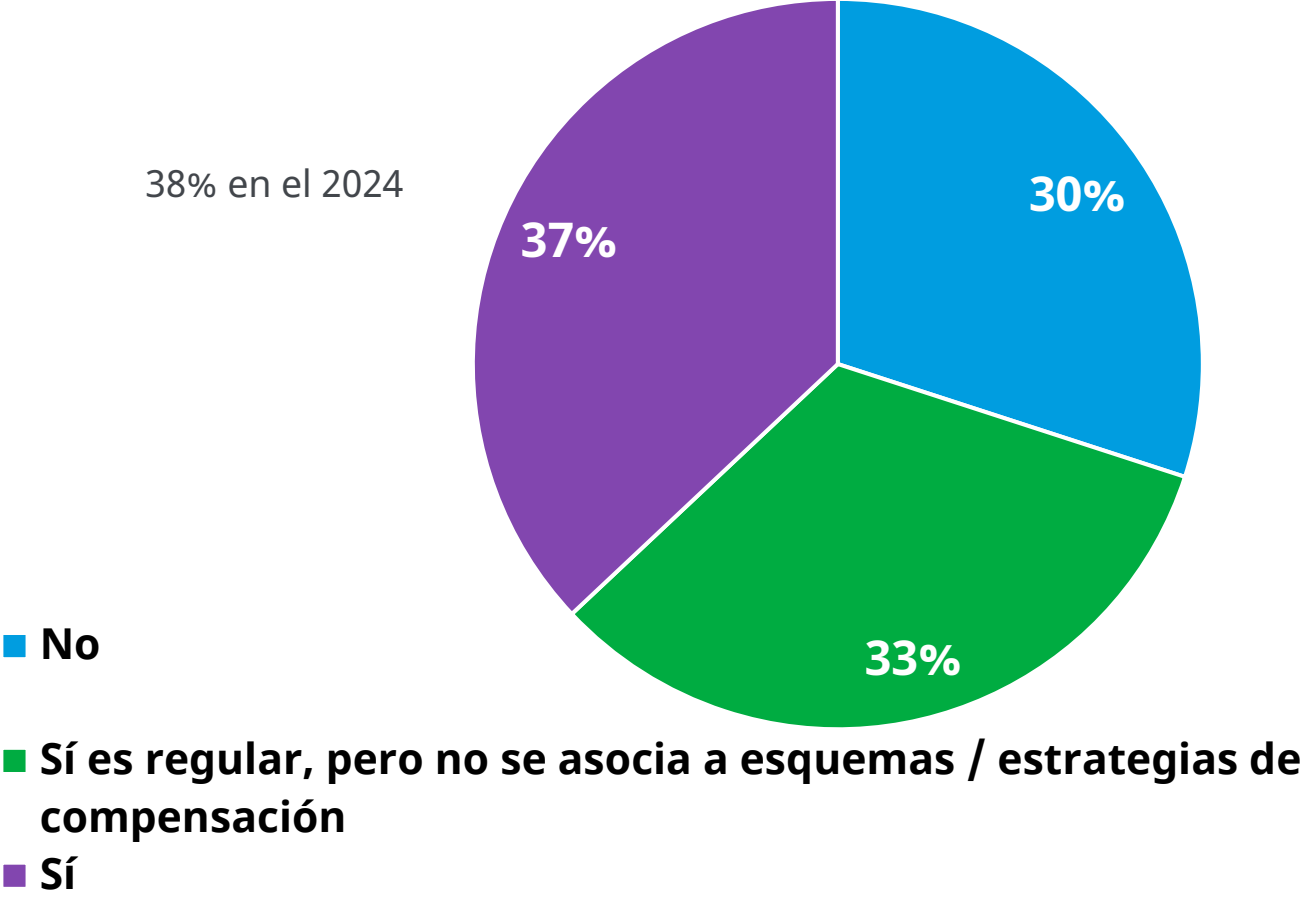


Nota: Las opciones de respuesta no son excluyentes entre sí, por lo que no suma 100%.

**Resulta clave poder responder si en el caso de su empresa se tiene en cuenta la vinculación de la función de formación y desarrollo con las otras funciones de GTH y la gestión estratégica de su negocio: ¿Cómo ocurre y con qué frecuencia esta vinculación? ¿Contamos, por ejemplo, con el entendimiento detallado de la inversión en formación y desarrollo como respuesta a una o más estrategias de desempeño de nuestra empresa?**

# Experiencia del Empleado

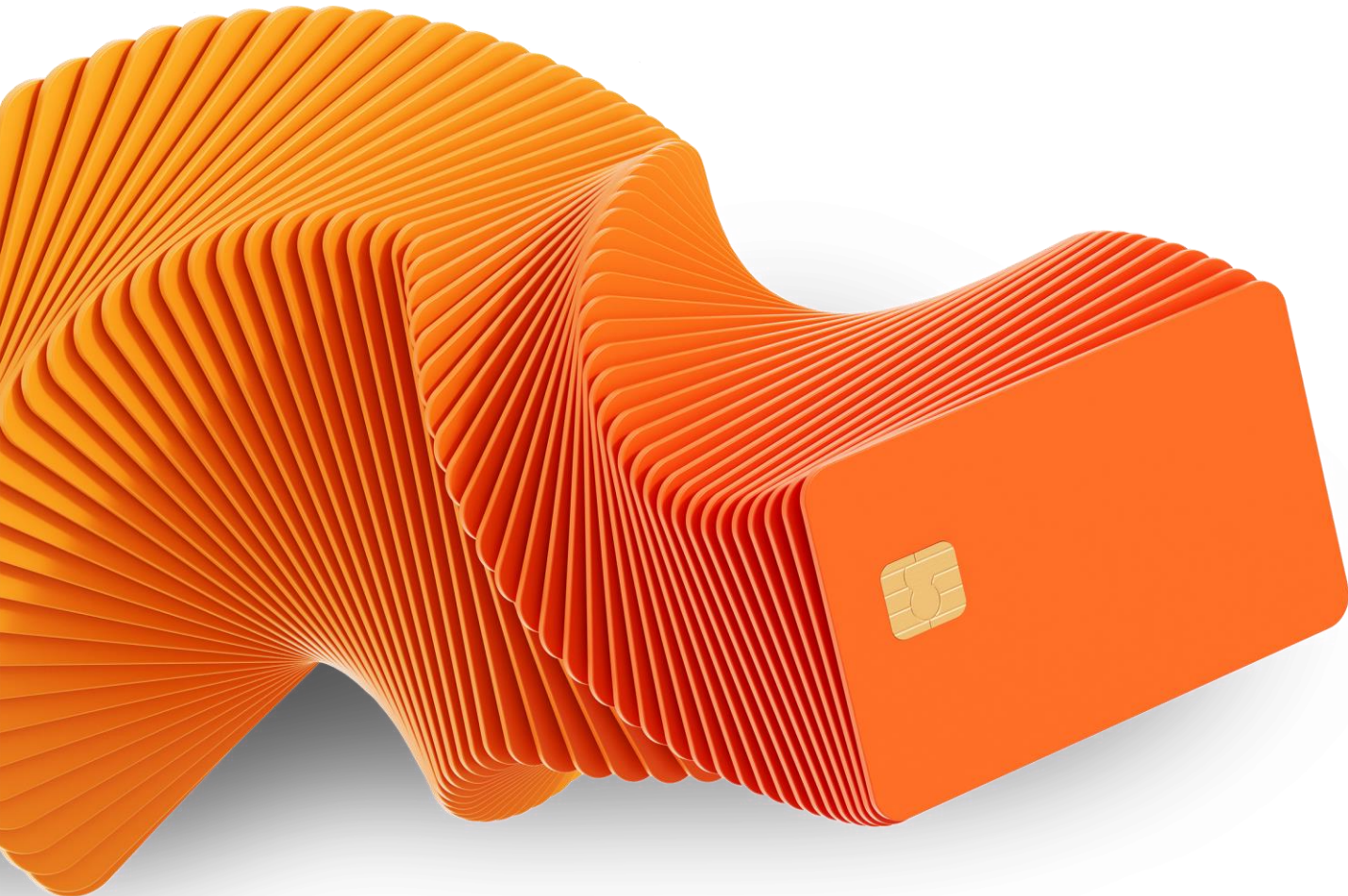
¿La evaluación del desempeño aplicada en su organización es regular y está asociada con esquemas / estrategias de compensación?



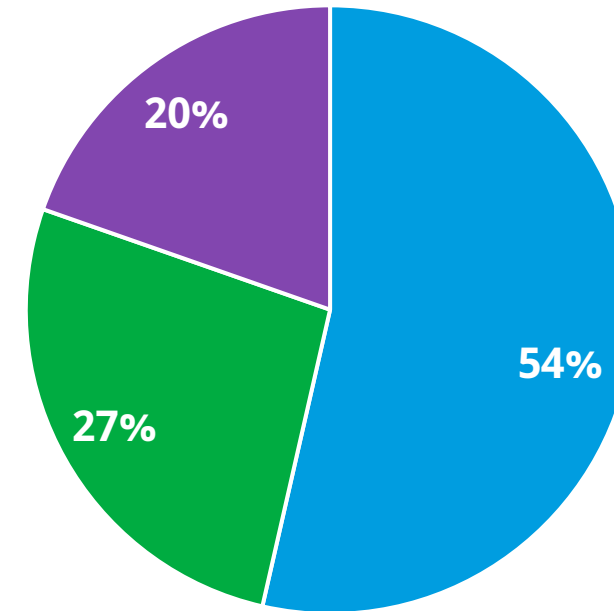


## Experiencia del Empleado

**81% de la muestra otorga bonos extraordinarios de carácter no salarial**



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

Basado en 115 Respuestas

# Experiencia del Empleado

## Competitividad Externa

Considerando el Sector o rango de operaciones

**49%** Conoce el mercado salarial del sector en el que su organización compite, usando está información para determinar sus escalas salariales

**31%** 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 115 Respuestas



Considerando sus niveles y áreas de trabajo

**45%** Conoce el mercado salarial del sector en el que su organización compite, usando está información para determinar sus escalas salariales

**34%** Conoce el mercado salarial, pero no toma en cuenta la información en la definición de las escalas salariales

**21%** No conoce el mercado salarial



# Experiencia del Empleado

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

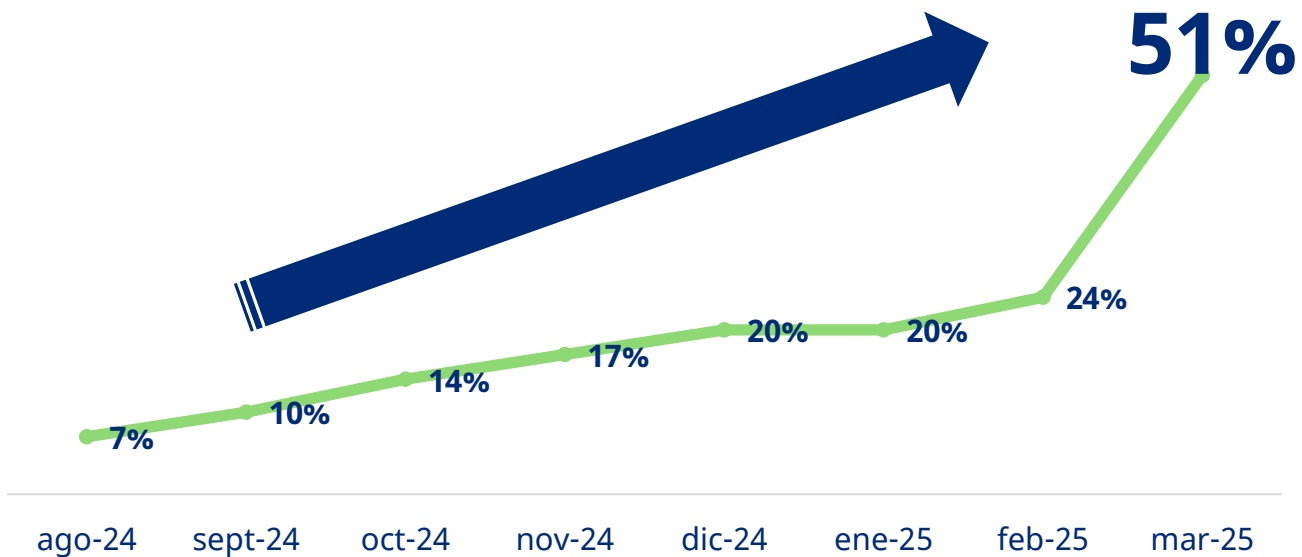
Nivel Jerárquico	Compensación Fija	Compensación Variable
Directivo	70%	30%
Gerencial	71%	29%
Supervisorio	74%	26%
Profesional	74%	26%
Operativo	74%	26%



# Experiencia del Empleado

## Bolivarización de conceptos salariales

Las empresas indicaron que han comenzado a realizar pagos en Bolívars que anteriormente se realizaban en Dólares.



Basado en 136 respuestas Mercado General

## Niveles jerárquicos que se les ha aplicado esa bolivarización en el paquete de compensación:



Basado en 115 Respuestas

12% se está planteando hacerlo en el futuro

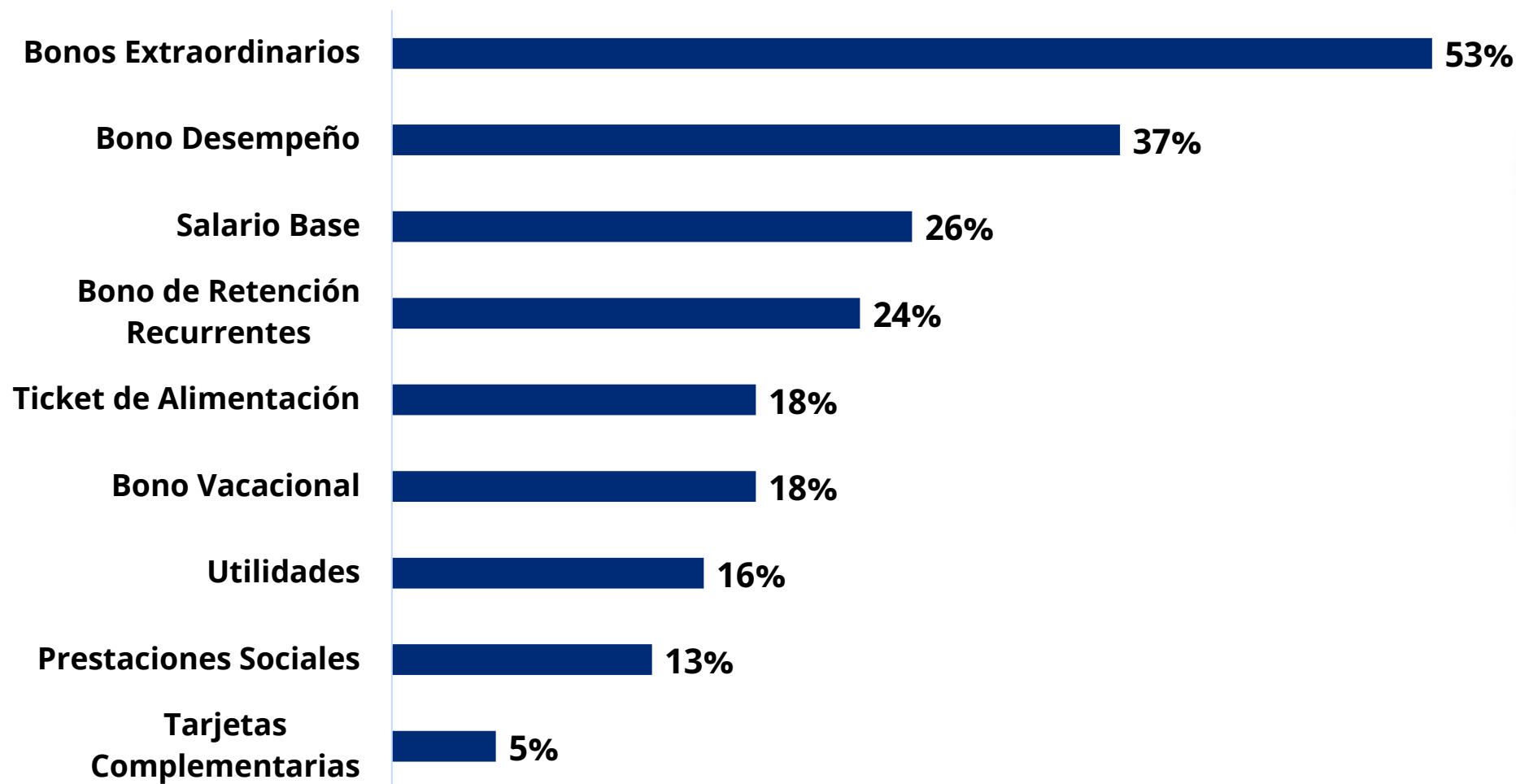
37% no han bolivarizado conceptos, ni planean hacerlo en el futuro inmediato





# Experiencia del Empleado

## Bolivarización de conceptos salariales



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

Basado en 115 Respuestas



# 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



**Adriana Bañez**

Coordinadora de Relaciones Industriales

**Teléfono:** +58.424.254.9496

**Correo:** abanezna@ucab.edu.ve



