

3º 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



Mercer



UCAB

UNIVERSIDAD CATÓLICA
ANDRÉS BELLO




Consultores
UCAB

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.



 **Mercer**

UCAB

UNIVERSIDAD CATÓLICA
ANDRÉS BELLO


Consultores
UCAB

Metodología y Muestra

Tipo de Capital de las empresas



Volumen de Ventas



Tamaño acorde a número de empleados*



115 Empresas Participantes

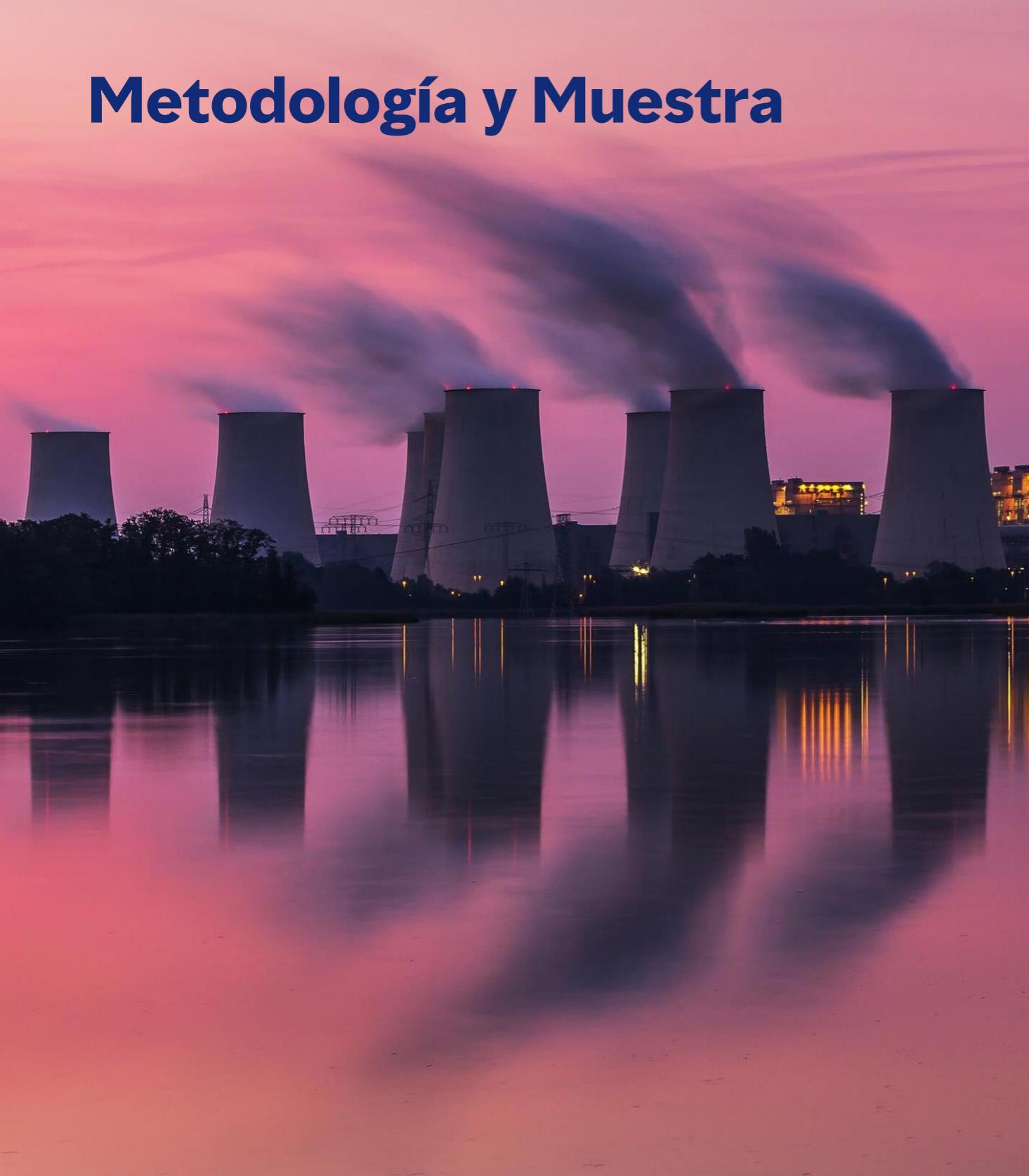
51% de las empresas han participado en una o las dos ediciones anteriores
21% han participado en las tres ediciones



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

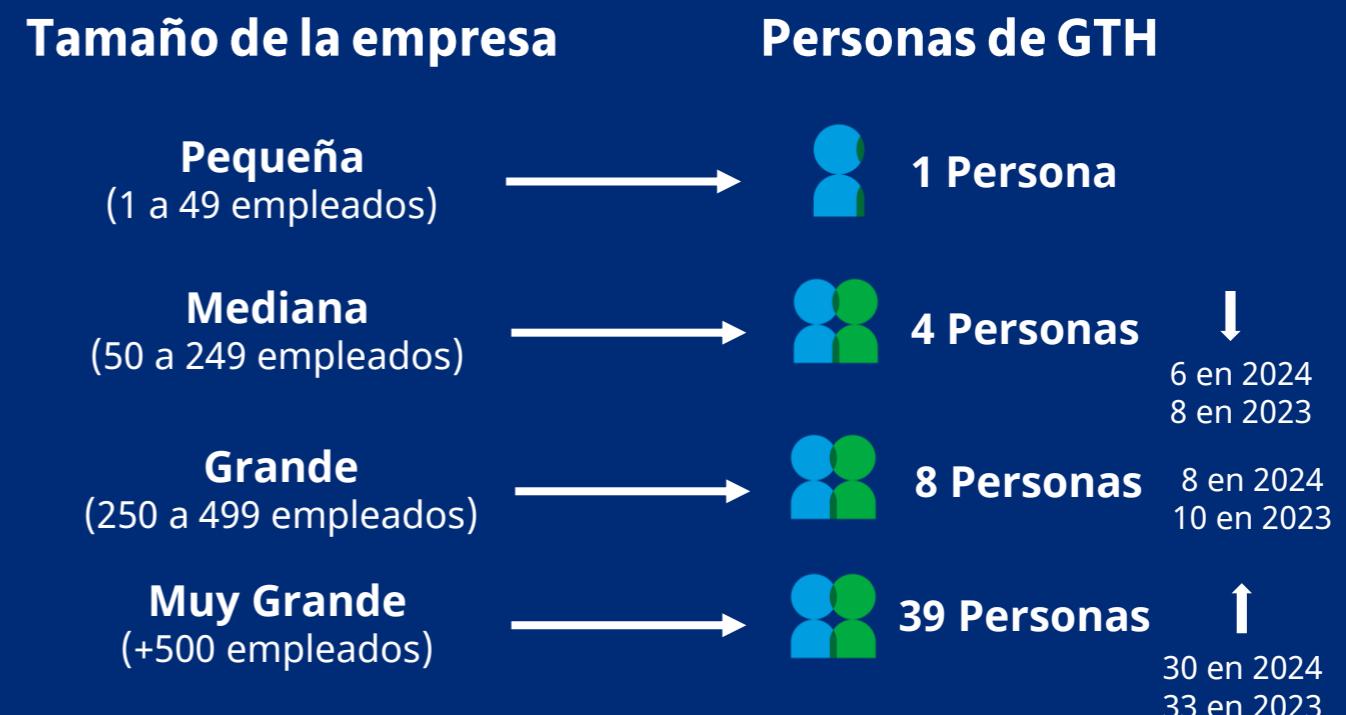


Aspectos Globales de la Gestión del Talento Humano (GTH)

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.

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

*acorde a *Estudio Executive Outlook 2025. Mercer*

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

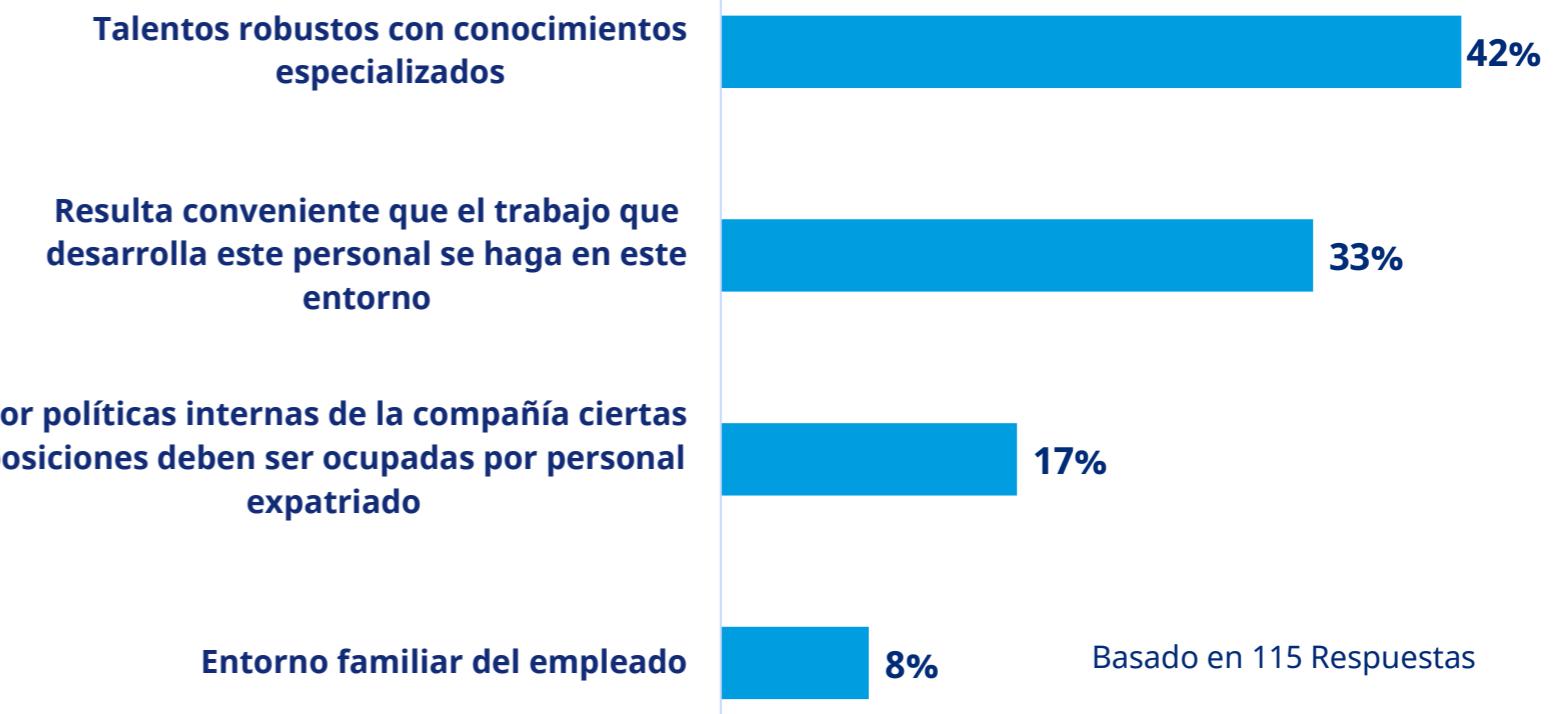
Solo el 11% indicaron tener personal expatriado.
(9% en el 2024)



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



Razones por la cual 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

La Gestión Humana como Aliada del Negocio



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



A business of Marsh McLennan

 **Mercer** UCAB  UNIVERSIDAD CATÓLICA
ANDRÉS BELLO

 **Consultores**
UCAB

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**

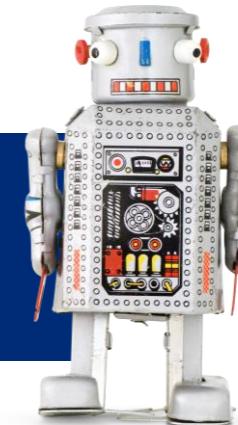
5% **Gestionar los proceso de transformación**

5% **Propiciar el balance vida trabajo**

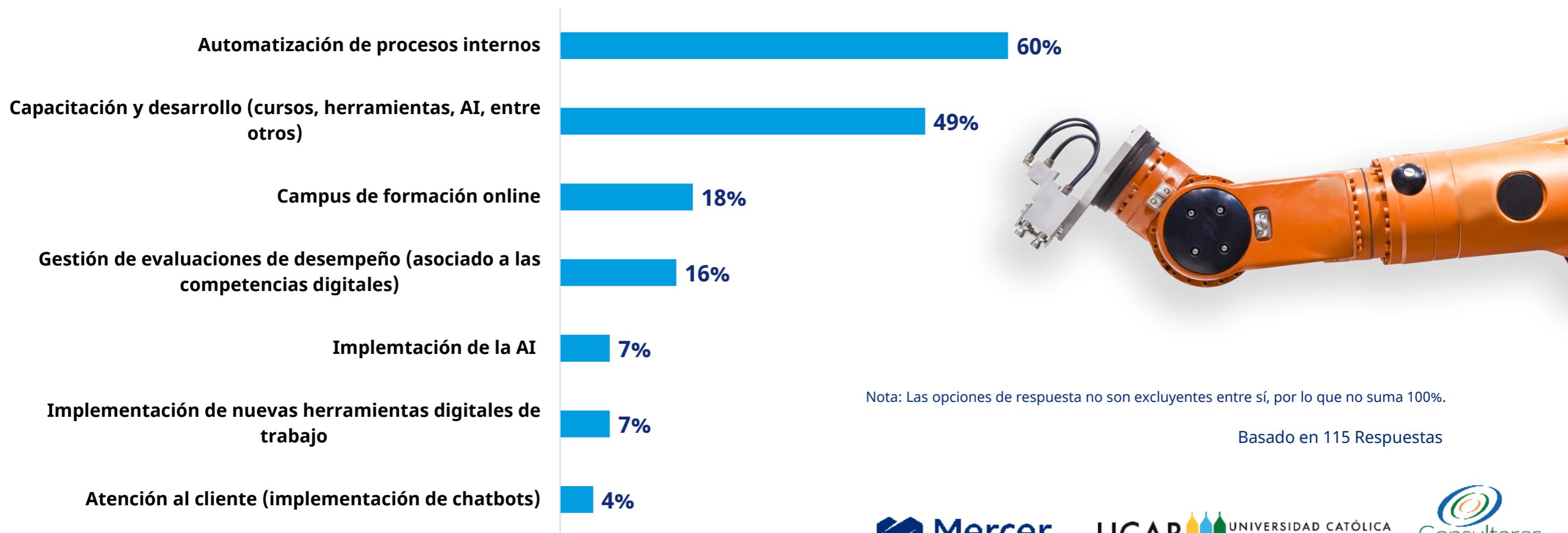
Basado en 115 Respuestas

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.



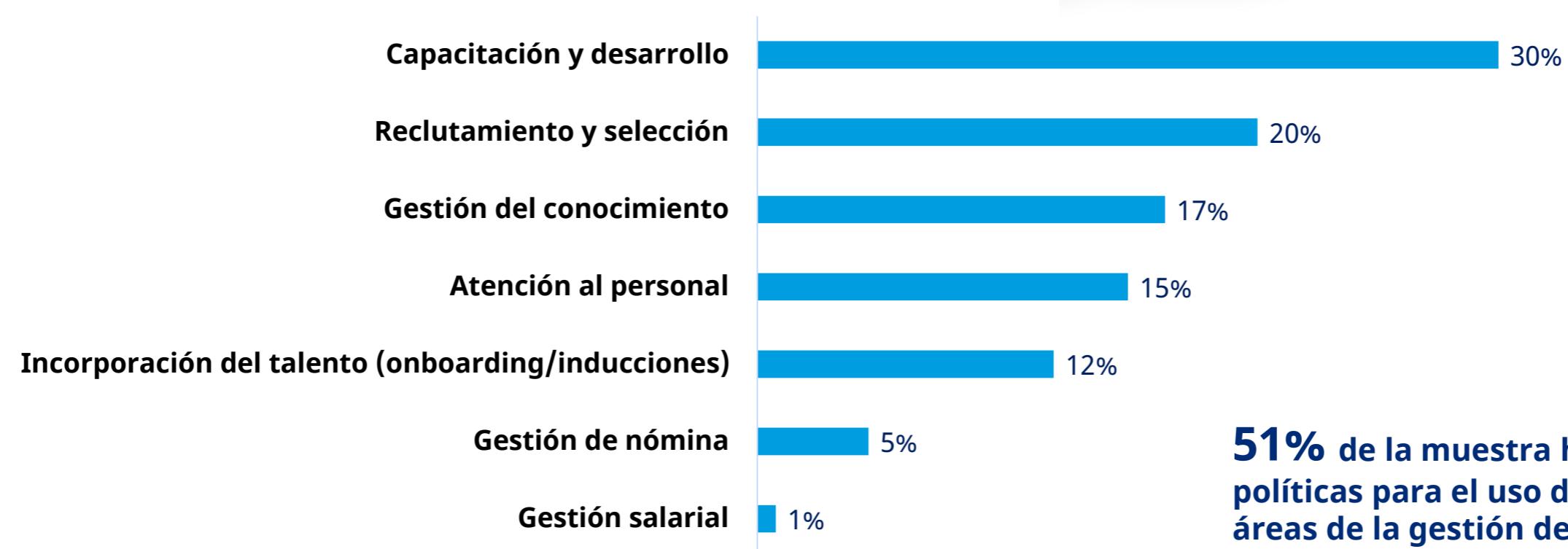
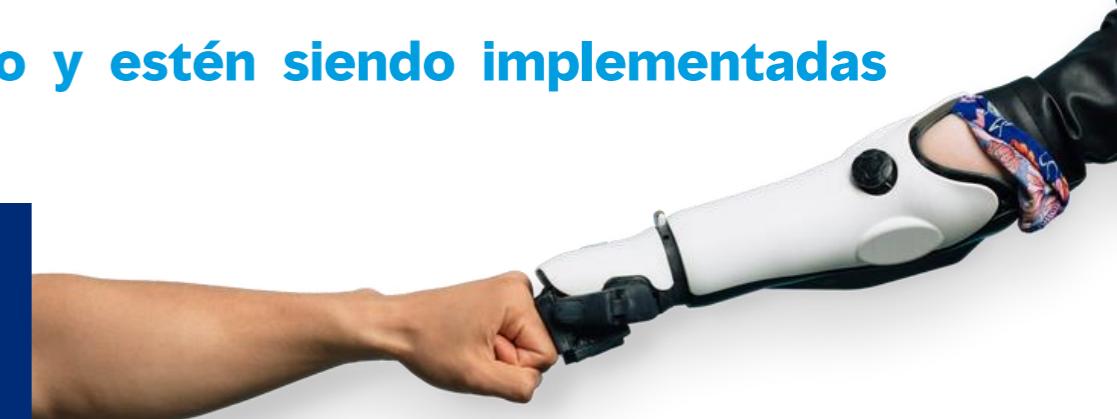
Las estrategias y procesos que ha participado el talento humano para la transformación digital son:



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.



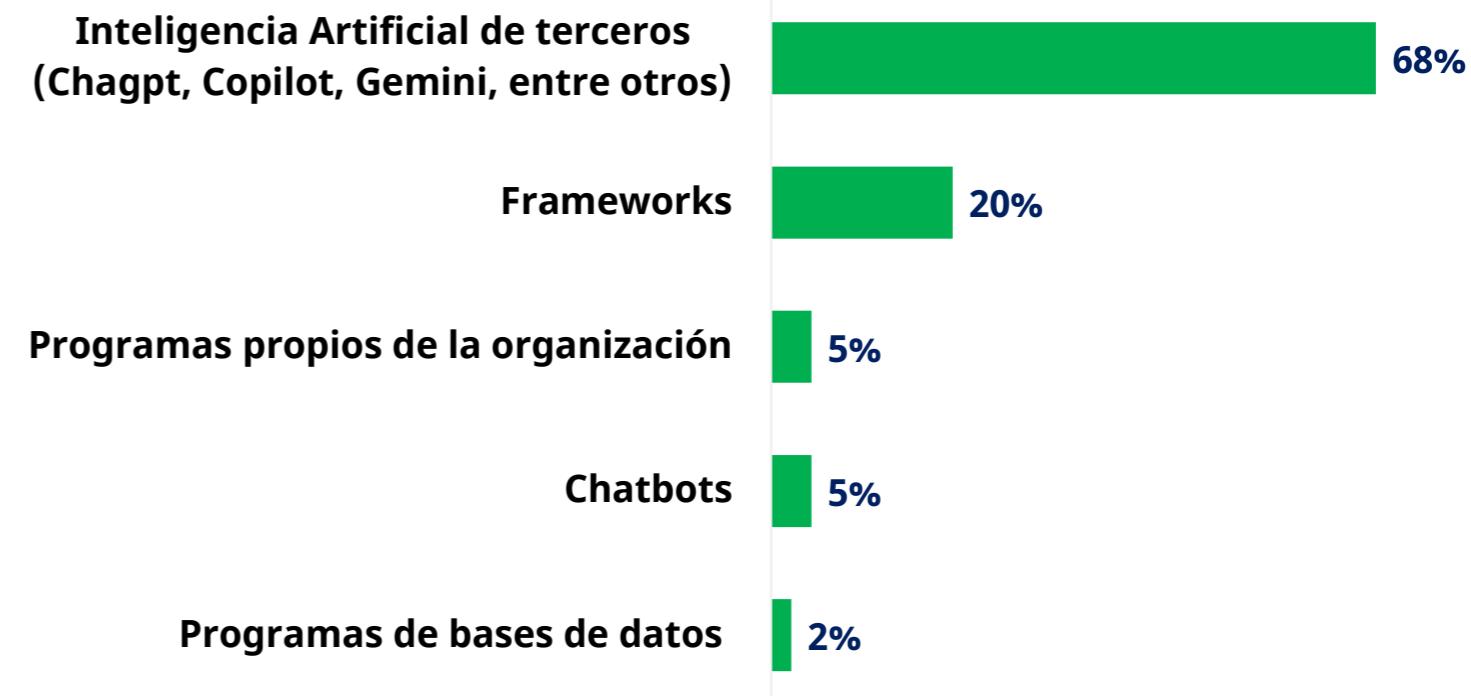
51% de la muestra ha implementado políticas para el uso de la IA en múltiples áreas de la gestión del talento.

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

Mercer

UCAB  UNIVERSIDAD CATÓLICA
ANDRÉS BELLO


Consultores
UCAB

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

A business of Marsh McLennan

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**

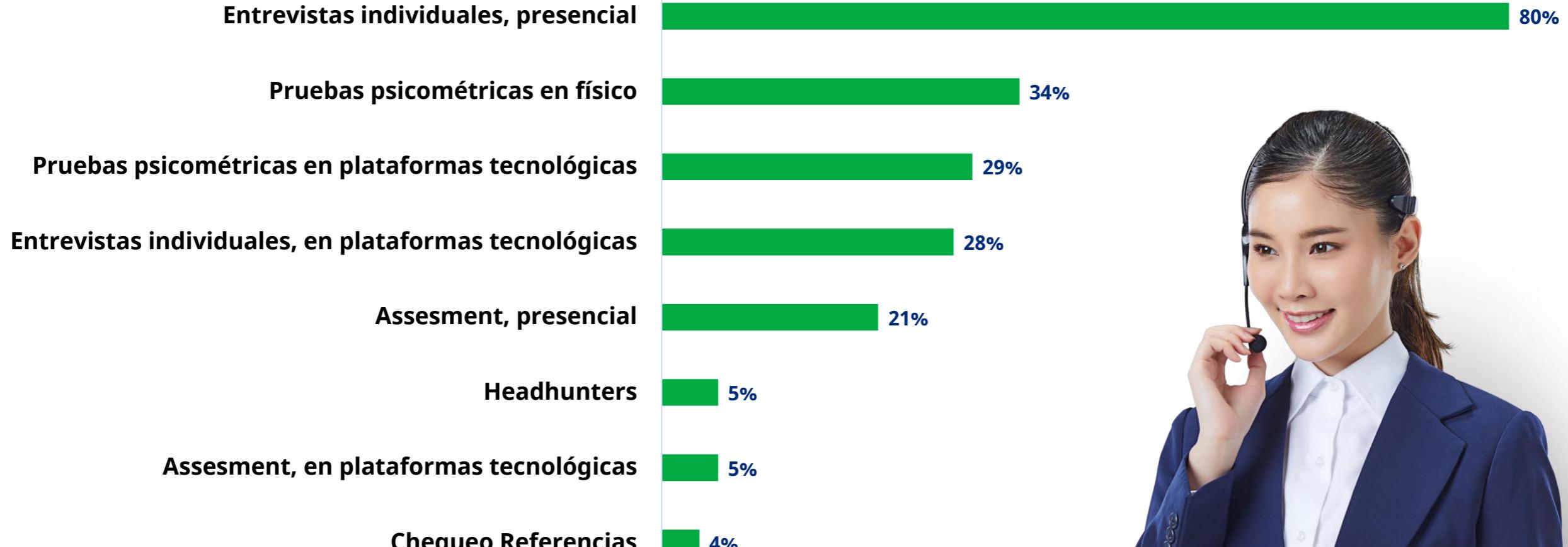
Nota: Las opciones de respuesta no son excluyentes entre sí, por lo que no suma 100%.

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

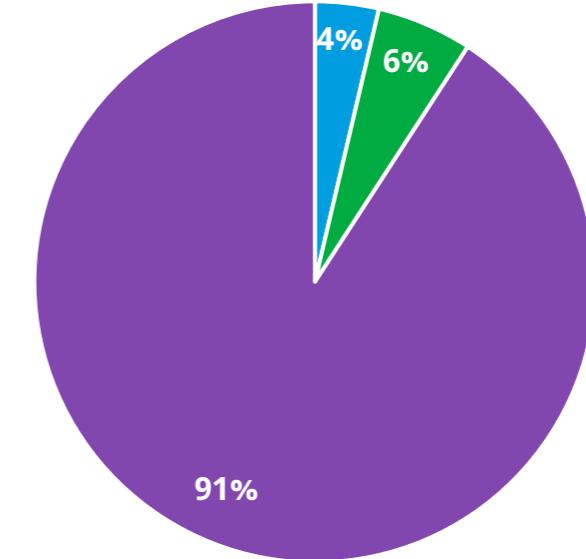


Movilidad del Talento

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 reincorporarse 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%

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



Basado en 115 Respuestas

Mercer

UCAB
UNIVERSIDAD CATÓLICA
ANDRÉS BELLO

Consultores
UCAB

¿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

Experiencia del Empleado



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

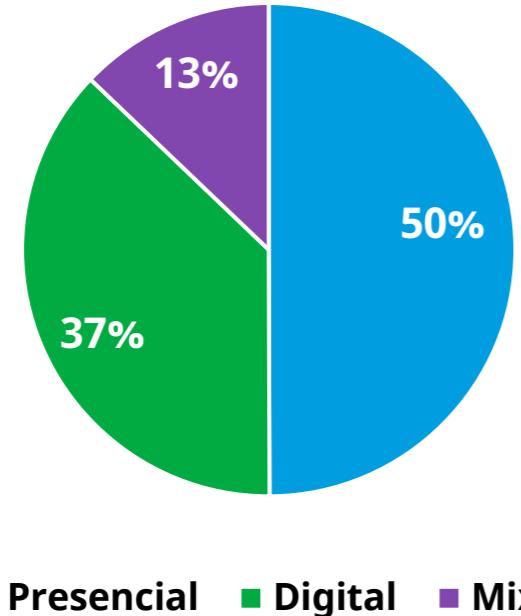
Basado en 115 Respuestas

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:

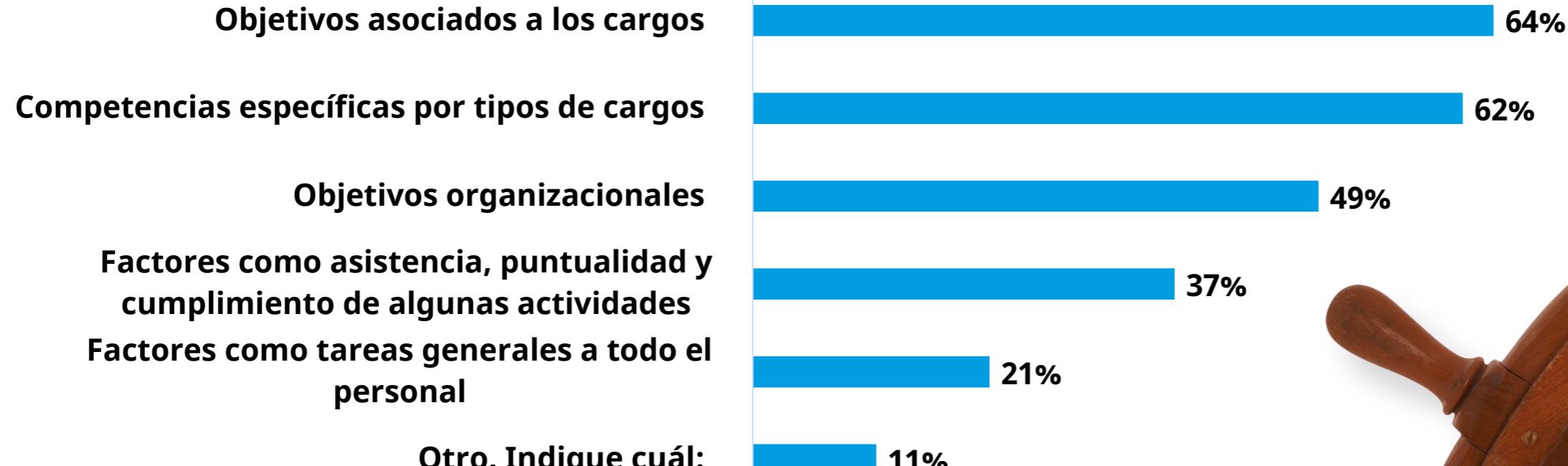
- **42% Cursos creados y facilitados por la organización**
- **38% Cursos creados y facilitados por terceros**
- **20% Cursos creados y facilitados por la organización en alianza con terceros**



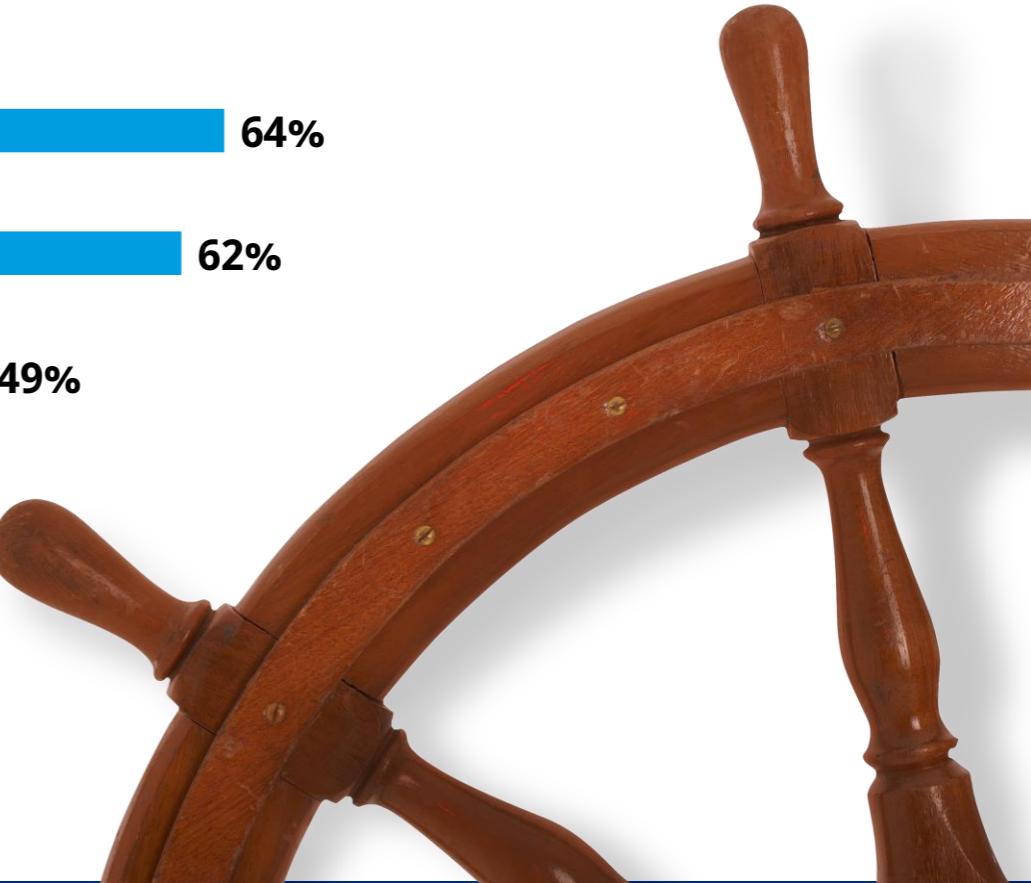
70% de las empresas destinan entre **1%** y **20%** del porcentaje del presupuesto total anual de RRHH en la capacitación del personal.

Experiencia del Empleado

Criterios del Sistema de Evaluación de Desempeño



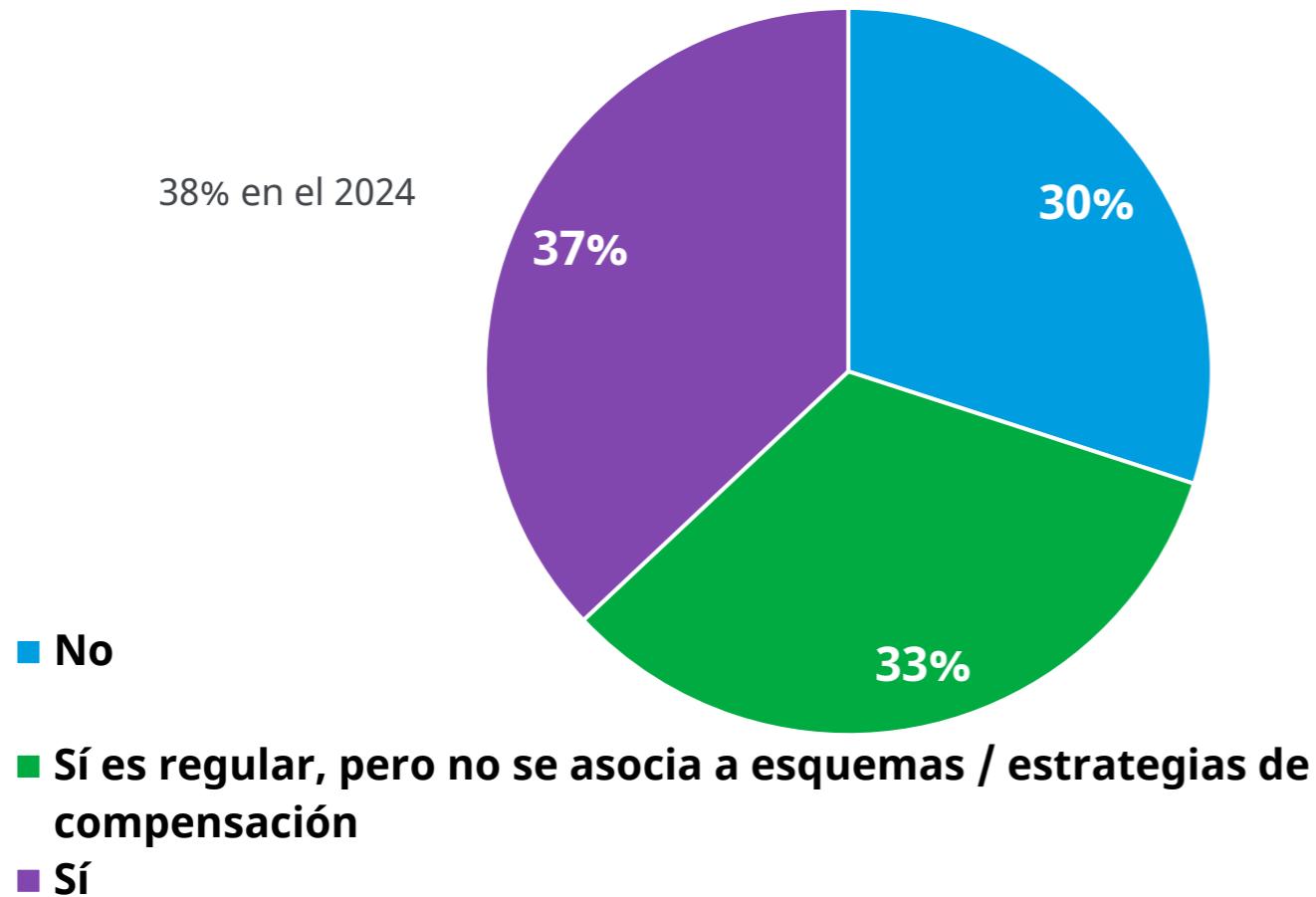
Nota: Las opciones de respuesta no son excluyentes entre sí, por lo que no suma 100%.



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?

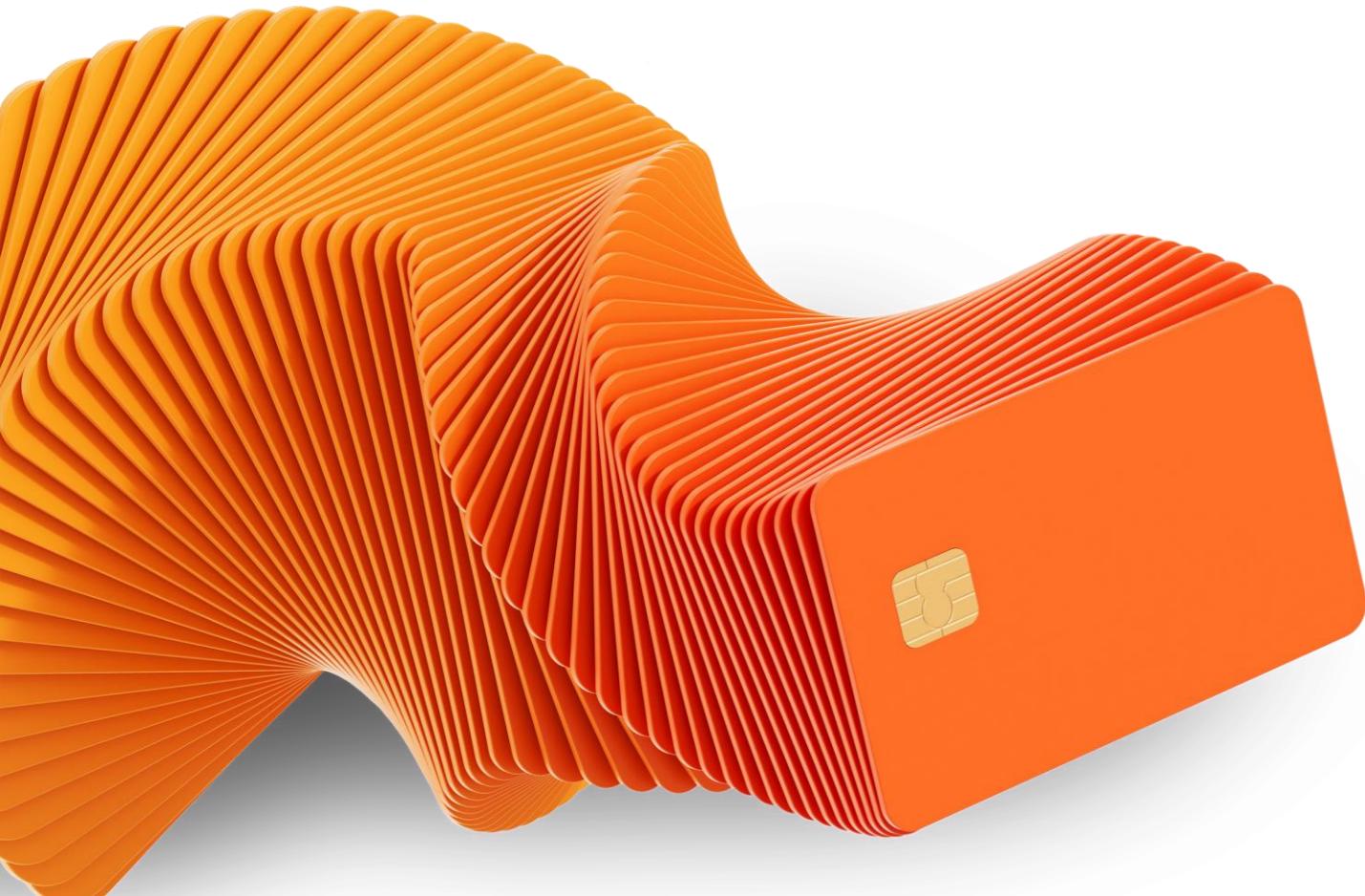


Basado en 115 Respuestas

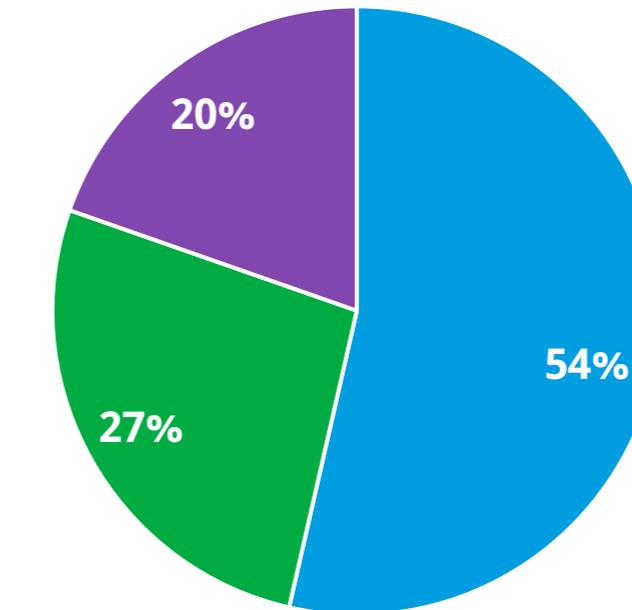


Experiencia del Empleado

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 esta 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 esta 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%

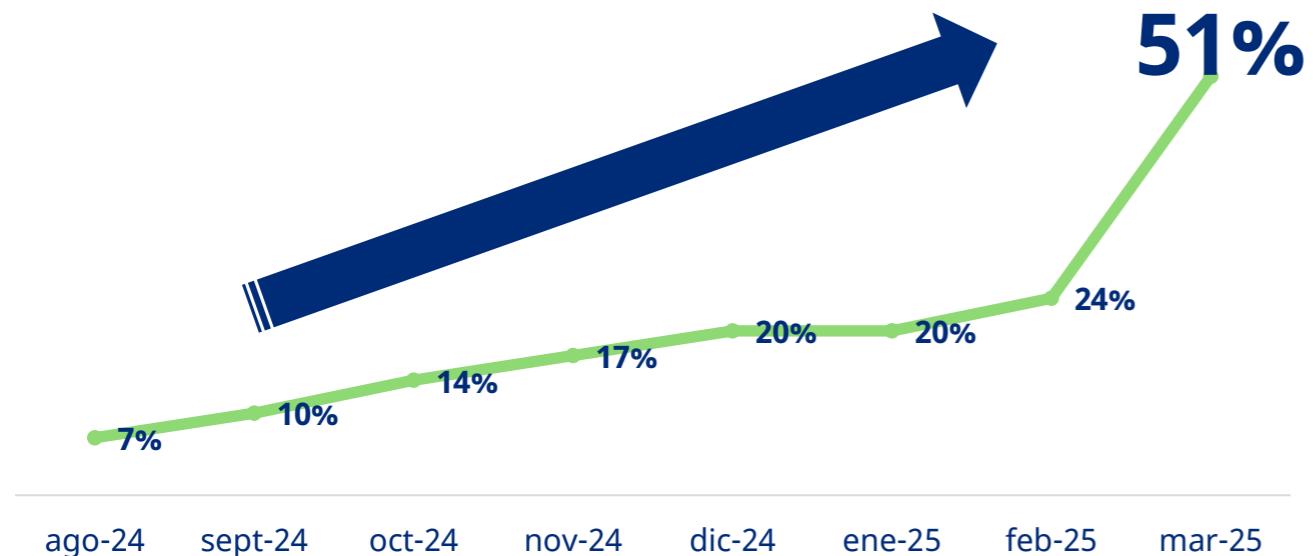


Basado en 115 Respuestas

Experiencia del Empleado

Bolivarización de conceptos salariales

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



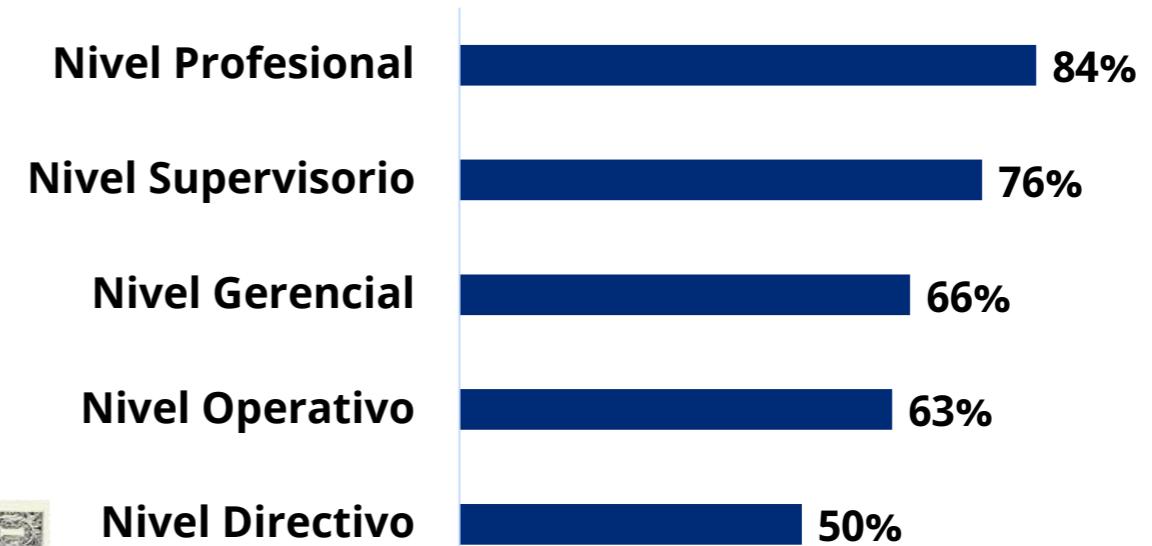
Basado en 136 respuestas Mercado General

12% se está planteando hacerlo en el futuro

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



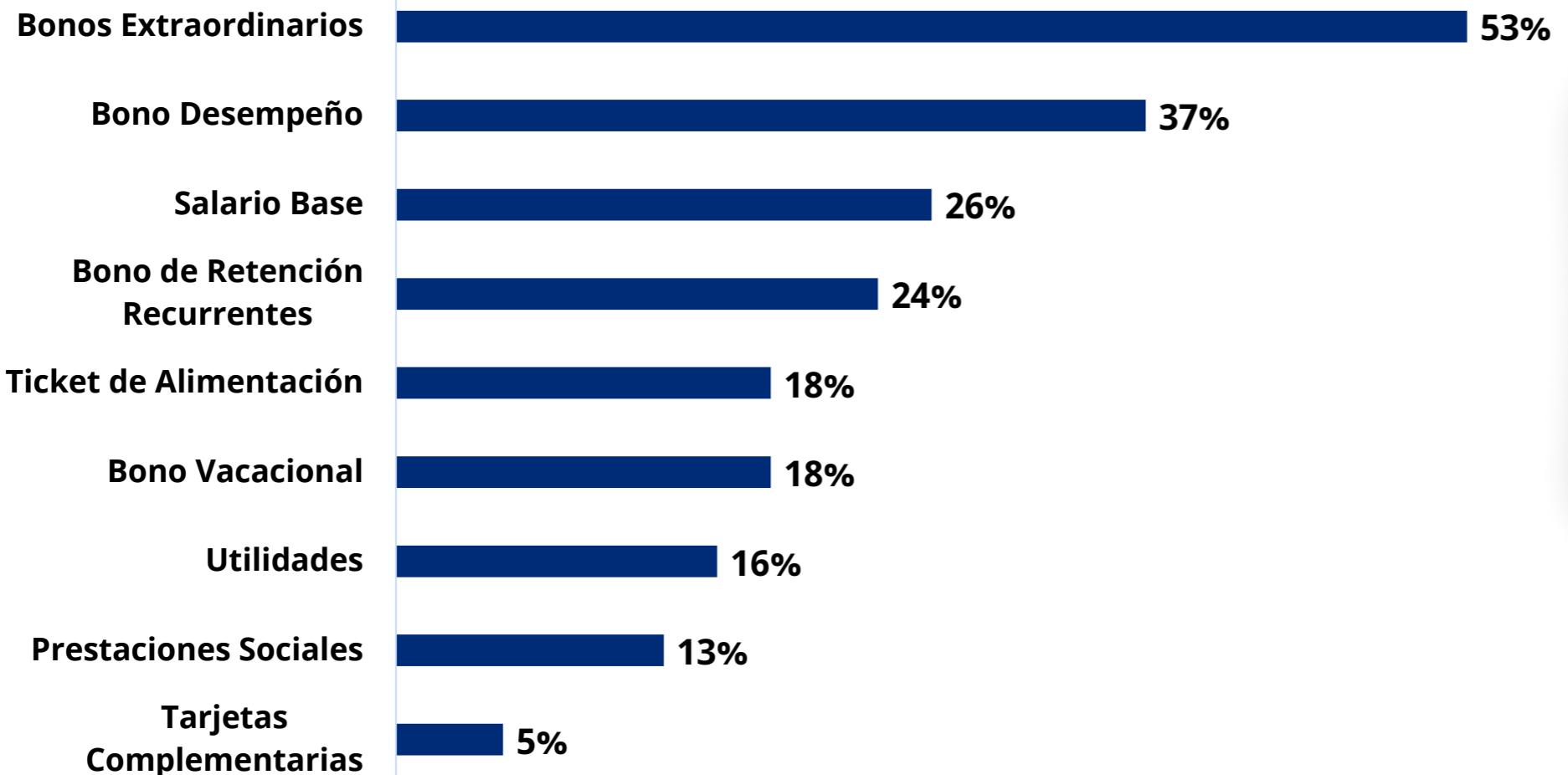
Niveles jerárquicos que se les ha aplicado esa bolivarización en el paquete de compensación:



Basado en 115 Respuestas

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

