

Prácticas de Gestión de Talento Humano (GTH) en Venezuela: Aportes de las investigaciones UCAB-Mercer 2023-2024

*José Adelino Pinto¹, Grecia García²,
Victoria De las Casas³ y Adriana Báñez⁴*

Resumen

Las investigaciones realizadas a partir de la alianza de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y Mercer Venezuela sobre prácticas de Gestión del Talento Humano (GTH) en empresas venezolanas fueron llevadas a cabo en su primera y segunda edición entre 2023 y 2024 respectivamente. El equipo estuvo conformado por docentes y consultores/as de la UCAB y de Mercer Venezuela. El formato de recolección de datos fue virtual, haciendo uso de Qualtrics como herramienta tecnológica licenciada por Mercer Marsh Beneficios (MMB) que contempla altos estándares tanto de confidencialidad como de seguridad de la información. En este artículo se presenta una síntesis de los resultados de ambas ediciones, integrando las perspectivas del evento “MetAIMorphosis” realizado en Florida-USA en mayo de 2024 por Mercer y Mercer Marsh Benefits, donde se exploraron retos y oportunidades de la Inteligencia Artificial (IA), incluyendo las tendencias y posibilidades existentes para el futuro del trabajo, tales como: la reducción de los costos, retribuciones por productividad y la formación de los empleados.

Palabras clave: gestión del talento humano, inteligencia artificial, diversidad e inclusión, propuesta de valor al empleado (pve), rotación y desincorporación del talento.

Human Talent Management (HTM) Practices in Venezuela: Contributions from UCAB-Mercer 2023-2024 Research

Abstract

The research conducted by the partnership between Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) and Mercer Venezuela on Human Talent Management (HTM) practices in Venezuelan companies was carried out in its first and second edition between 2023 and 2024, respectively. The team was made up of professors and consultants from UCAB and Mercer Venezuela. The data collection format was virtual, using Qualtrics as a technological tool licensed by Mercer Marsh Benefits (MMB) that contemplates high standards of confidentiality and information security. This article presents a synthesis of the results of both editions, integrating the perspectives of the event “MetAIMorphosis” held in Florida-USA in May 2024 by Mercer and Mercer Marsh Benefits, where challenges and opportunities of Artificial Intelligence (AI) were explored, including existing trends and possibilities for the future of work, such as: cost reduction, productivity rewards and employee training.

Keywords: human talent management, artificial intelligence, diversity and inclusion, employee value proposition (EVP), talent turnover and disengagement.

¹ Industriólogo y Docente de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), actualmente Gerente de Negocios de Mercer Venezuela.

² Industrióloga de la UCAB, y Gerente Comercial de Consultoría en Mercer Venezuela.

³ Industrióloga de la UCAB, y actualmente ejerce en Mercer el rol de asesora de organizaciones que se encuentran fortaleciendo sus estrategias de talento humano.

⁴ Industrióloga y Docente de la UCAB, y Coordinadora de Relaciones Industriales en la misma universidad.

1. **Introducción**

De acuerdo con el informe anual de Global Talent Trends de Mercer (2024c) las prioridades del área de Gestión del Talento Humano (GTH) para 2024, incluyen la mejora de la sostenibilidad organizacional, la adopción de herramientas de Inteligencia Artificial (IA) y la gestión de los costos en salud y beneficios. Igualmente, los contratos de prosperidad y estilo de vida se han convertido en unas de las estrategias para la atracción y retención del talento en las empresas, ya que los empleados se encuentran en la búsqueda de un salario justo, oportunidades para aprender, trabajo flexible y seguridad laboral. Para lograrlo, es importante que la organización cuente con Propuestas de Valor para los Empleados (PVE) que se caractericen por ser eficaces y respondan a las necesidades de los trabajadores.

De igual forma, Mercer (2022) señala que “todas las PVE y las estrategias de recompensa del talento se basan en un contrato psicológico implícito que define la relación entre empleador y empleado” (p. 1). A su vez, estas describen cuáles son las prácticas más adecuadas de recompensa y beneficios, ya que, según el informe de People Risk de Marsh McLennan (2024) las bases para el diseño de una estrategia una Experiencia del Empleado (EX) se vinculan con la atracción y retención. Ahora bien, al ser el foco principal la EX, Mercer Marsh Beneficios (MMB) (2023a) destaca que se debe tomar en cuenta: primero, el entorno “puntos de contacto, conformados por las interacciones con la organización. (por ejemplo, cultura, personas y líderes, programas de bienestar, trabajo, programas y procesos, tecnología)” (MMB, 2023b, p. 4). Segundo, los momentos importantes de la trayectoria de cada uno de los trabajadores (bien sea si es planificado o no). Y tercero, las expectativas “respecto a una organización, determinadas por quiénes son y qué valoran” (MMB, 2023b, p. 4).

2. **Panorama: Análisis y desafíos de la Gestión del Talento Humano (GTH) en Venezuela**

La GTH en Venezuela se encuentra en constante cambio y tiene un panorama complejo que requiere de especial atención. En este sentido los estudios sobre prácticas de talento llevados a cabo a partir de la alianza de la UCAB y Mercer Venezuela, en sus ediciones 2023 y 2024 exploraron diferentes tendencias de talento en las empresas venezolanas, enfocándose en: la GTH como aliada del negocio, desarrollo de políticas y procedimientos de uso de la IA, trabajo remoto, diversidad e inclusión, estrategias de captación, selección y formación, rotación y desincorporación, compensación y beneficios, PVE y EX.

a. Metodología y muestra del estudio UCAB-Mercer 2023-2024

Líderes del área de GTH en Venezuela respondieron en el mes de marzo de 2023 y mayo de 2024 un conjunto de preguntas referidas a prácticas de talento humano, en su primera edición (2023) se contó con la participación de 142 empresas y en su segunda edición (2024) con 93 empresas. Ambos estudios constituyen un insumo de alto valor para los procesos de toma de decisiones, ya que es clave contar con información pertinente y actualizada. El formato de recolección de datos fue virtual, en el cual se utilizó Qualtrics como herramienta tecnológica licenciada por Mercer Marsh Beneficios (MMB) que contempla altos estándares tanto de confidencialidad como de seguridad de la información.

En cuanto a las características globales de los perfiles de las organizaciones que participaron, según el tipo de capital, en ambas ediciones, un 3,52% fueron empresas multilatinas; para el 2023 un 21,8% fueron empresas multinacionales y en 2024, un 18,3%. Asimismo, un 74,65% de las organizaciones

que participaron en 2023 fueron nacionales y en 2024 estuvo representado por un 76,3%. En relación con los sectores principales, para ambas ediciones participaron empresas de: banca y seguros, manufactura, consumo masivo y *retail*. Sin embargo, para el 2024 se incorporaron organizaciones del sector de tecnología y comunicaciones, servicios profesionales y educación.

Al analizar la participación de las empresas según el volumen de ventas, aquellas con más de 100 millones de USD para el 2023 fue un 12,7% y 2024 un 13,9%. Las empresas registradas entre 20 y 100 millones de USD constituyeron un 38,7% y 27,9%, respectivamente; mientras que, la participación de las que alcanzaron menos de 20 millones de USD fue de 48,6% en 2023 y 58,1% en 2024. Con respecto al tamaño según el número de empleados, la participación de las microempresas varió en las ediciones entre un 2,8% y un 5,4%. Ahora bien, la participación de las pequeñas empresas varió entre 2023 y 2024 de un 17,6% a 23,7%. Por otro lado, las medianas y grandes variaron de 38,7% a 27,5% y de 40,8% a 29%, respectivamente.

b. Impacto del entorno socioeconómico en la planificación y Gestión del Talento Humano

El entorno socioeconómico juega un papel crucial en la planificación y gestión del talento humano en las organizaciones. En un mundo cada vez más interconectado, las empresas no solo deben adaptarse a las condiciones del mercado, sino también a las dinámicas sociales y económicas que influyen en su funcionamiento interno y en su capacidad para atraer y retener talento.

Imaginemos una empresa mediana en una ciudad en crecimiento. A medida que la economía local se expande, la demanda de mano de obra calificada aumenta. La empresa, consciente de esta realidad, se ve obligada a revisar su estrategia de GTH. La competencia por los mejores profesionales se intensifica, lo que lleva a la organización a ofrecer salarios más competitivos y beneficios adicionales, como programas de desarrollo profesional y un ambiente laboral flexible (Mercer, 2024c).

En 2024, el entorno socioeconómico de Venezuela presenta un panorama complejo y desafiante que impacta significativamente la planificación y gestión del talento humano en las organizaciones del país. La economía venezolana, marcada por años de crisis, una migración masiva y una hiperinflación de 56,8% al cierre del 2024 proyectándose a 52,4% para el 2025 (Ecoanalítica, 2024). Esto ha llevado a las empresas a replantear sus estrategias para atraer y retener talento en un contexto donde la escasez de recursos y la inestabilidad política son constantes.

La situación económica en Venezuela en 2023 y parte del 2024 se caracterizó por una leve recuperación en algunos sectores, impulsada por la apertura de mercados y la inversión extranjera en áreas como el petróleo y la minería. Sin embargo, esta recuperación es desigual y no se traduce en una mejora generalizada de las condiciones de vida. La inflación sigue siendo un problema crítico, lo que afecta el poder adquisitivo de los trabajadores y, por ende, la capacidad de las empresas para ofrecer salarios competitivos.

La migración de profesionales capacitados ha sido un fenómeno significativo en Venezuela. En junio de 2024, más de 7.77 millones de venezolanos se encuentran fuera de su país de origen (OIM, 2024), muchas empresas enfrentan el desafío de la fuga de cerebros, lo que les obliga a reconsiderar sus políticas de retención. Para contrarrestar esto, algunas organizaciones han comenzado a ofrecer incentivos atractivos, como programas de desarrollo profesional, capacitación continua y beneficios que se alinean con las necesidades de los empleados, como la salud y el bienestar. La gestión del talento humano se convierte, así, en un proceso que no solo busca cubrir vacantes, sino también crear un ambiente laboral que valore y potencie las habilidades de los trabajadores.

En este contexto, las organizaciones deben ser creativas y flexibles en su gestión del talento humano. El Global Talent Trends Report de Mercer (2024c) destaca que un trabajador por mes se pierde hasta 6 horas laborales por preocupaciones de dinero, eso equivale prácticamente a un día de trabajo perdido al mes; para aliviar las preocupaciones financieras, los trabajadores pueden prosperar en las empresas que cuenta con: una remuneración competitiva en el mercado, educación financiera específica, opciones flexibles para ahorrar e invertir, consejos de bienestar financiero, información para la planificación financiera a largo plazo, entre otras.

Es por esto que la planificación debe estar centrada en la necesidad de adaptarse a un mercado laboral que ha cambiado drásticamente; las empresas deben estar preparadas para enfrentar cambios abruptos en las regulaciones laborales y en el entorno operativo. La planificación estratégica se convierte en un ejercicio de anticipación y adaptación, donde las organizaciones deben estar listas para ajustar sus políticas y prácticas en función del entorno del país.

En resumen, el entorno socioeconómico de Venezuela en 2024 presenta desafíos significativos para la planificación y gestión del talento humano. Las organizaciones deben ser innovadoras y resilientes, adaptándose a un contexto en constante cambio. Al hacerlo, no solo buscan sobrevivir, sino también contribuir al desarrollo de un futuro más estable y próspero para sus empleados y la sociedad en general. La GTH se convierte en un elemento clave para la sostenibilidad de las empresas en un país que, a pesar de sus dificultades, sigue mostrando signos de esperanza y potencial.

3. Gestión Humana como aliada del negocio

La GTH debe ser un aliado del negocio por varias razones fundamentales que impactan directamente en el éxito y la sostenibilidad de la organización, además de ser el responsable de alinear las políticas y prácticas de gestión del talento con los objetivos estratégicos de la empresa. Lo anterior asegura que el capital humano está orientado hacia el logro de las metas organizacionales, facilitando así el crecimiento y la competitividad. Asimismo, McKinsey & Company (2023) señalan que la gestión eficaz del talento se debe basar en tres prácticas: la primera, hace referencia a la rápida capacidad para mover a los empleados en áreas o proyectos estratégicos. La segunda, se vincula con la participación del área de GTH a la hora de diseñar la EX. Y, la tercera, es la mentalidad estratégica del equipo para planificar, ejecutar y desarrollar acciones.

El Global Talent Trends Report de Mercer (2024c), destaca la importancia de la GTH como un aliado estratégico en el negocio. Según el informe, los líderes de talento están ajustando sus prioridades y expectativas para adaptarse a un entorno laboral en constante cambio, donde la colaboración entre humanos y máquinas se está acelerando; señala además que los empleadores están tomando medidas proactivas para prosperar en esta nueva era. Esto incluye la implementación de estrategias que fomenten la motivación y el compromiso del talento, así como la creación de relaciones sólidas entre los empleados y la organización.

Además, el informe menciona que los líderes de talento humano deben desempeñar un papel clave en la transformación cultural de las empresas, ayudando a alinear las necesidades del negocio con las expectativas de los empleados. Esto implica no solo atraer y retener talento, sino también desarrollar habilidades y capacidades que sean relevantes para el futuro del trabajo. En este sentido, UCAB-Mercer (2023), destaca que los principales objetivos asociados a la gestión humana y que impactan a la estrategia del negocio: los programas de desarrollo de talento, compromiso organizacional y los paquetes de compensación total, manteniéndose en el mismo orden de prioridades y relevancia para la segunda edición en el 2024. Igualmente, las empresas que participaron en ambas ediciones de UCAB-Mercer (2023 y 2024) destacan que en sus organizaciones están desarrollando y actualizando

políticas de captación y formación de jóvenes talentos, salario emocional, planes de carrera y sucesión y también flexibilidad laboral.

La innovación y la adaptación son elementos cruciales para el futuro de la GTH en Venezuela, un país que enfrenta desafíos económicos, sociales y políticos. En este sentido, las organizaciones deben ser capaces de reinventarse y encontrar nuevas formas de atraer, desarrollar y retener a su talento. 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, en el estudio realizado en el 2023 estudio UCAB-Mercer (2023) Venezuela el 90% de las áreas de Talento reportan a la Dirección ejecutiva o máxima instancia de la empresa, aumentando a 94% en la medición realizada en 2024.

En el caso de las organizaciones venezolanas, en los estudios UCAB-Mercer (2023 y 2024) se obtuvo que las políticas en el área de GTH se orientaron a la captación y desarrollo de jóvenes profesionales. Esto, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2021) se vincula a una fuerza de trabajo que debe desarrollar las competencias necesarias para sobrellevar el futuro, bajo un entorno respetuoso y un aprovechamiento adecuado de la tecnología para alcanzar que la GTH sea eficaz a la hora de innovar y digitalizar sus funciones. El salario emocional está presente como beneficio no monetario, así como el reconocimiento, la flexibilidad o el desarrollo profesional, estableciéndose como política en un 53%-55% de las organizaciones que participaron; no obstante, para el 2023 las políticas se orientaban en un 44% de las empresas a la flexibilidad laboral, disminuyendo para el 2024 a un 37%. Ahora bien, en ambos años entre 29% y 37% de las empresas que participaron en los estudios desarrollaron políticas vinculadas al área de GTH en: asuntos de diversidad, multiculturalidad e inclusión, balance vida-trabajo gestión del conocimiento y marca empleadora.

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

De acuerdo con Mercer (2023a) la incorporación de las nuevas tecnologías obliga a las organizaciones a adaptarse para seguir siendo competitivas, en inglés el término es *changefulness*, es decir, que naturalmente las empresas se encuentran inmersas en el cambio; esto, se debe a las modificaciones tecnológicas, económicas, sociales, entre otras. Estos cambios pueden ser positivos o negativos y pueden representar tanto oportunidades como desafíos, Ibero y Thorton (2024) señalan que el cambio se da a partir de la alineación que hay entre el liderazgo y la construcción de los aliados o interesados al negocio. Luego, el vincular a los empleados con lo nuevo y el establecer un diálogo, se vuelve clave para el alcance de los objetivos; donde el proceso de comunicación debe ir desde lo racional, hacia lo emocional, para que sea deseable, luego tangible y finalmente natural. En este sentido, debe responder a una estrategia corporativa que se base en la construcción de la transformación para los empleados.

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 un 84% de los empleadores están enfocados en digitalizar los procesos del trabajo y un 34% se enfocan en aumentar la productividad a través de la automatización y la tecnología.

De acuerdo con Mercer (2024c) a nivel global sólo el 4% de los equipos de GTH creen que están ofreciendo una experiencia laboral digital ejemplar para sus colaboradores, esto se podría evidenciar

con los resultados obtenidos en el estudio de Tendencias de Talento la medición de Venezuela 2023, en donde el 53% de las empresas no cuenta con estrategias de transformación digital, sin embargo para el 2024 este porcentaje disminuyó a 25% en donde adicionalmente 33% de las empresas señaló que si cuentan con una estrategia de diseño, implementación y acompañamiento a la gestión del cambio para la transformación digital. Solo 35% de la muestra utiliza la IA en sus procesos de Gestión de Talento, principalmente en Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo. Un 18% de la muestra ha implementado políticas para el uso de la IA en múltiples áreas de la gestión del talento.

La digitalización de procesos en el área de talento va más allá del reclutamiento y selección o de la formación, ya que se posiciona como una estrategia clave en el área de compensación y beneficios, donde de acuerdo con MMB (2023), los empleadores que incorporaron en su presupuesto plataformas de tecnología han tenido la capacidad de abordar con rapidez los cambios. En este sentido, MMB (2021a) señala que “en el caso de las multinacionales, aquellas con sistemas centralizados tenían casi el doble de probabilidades de responder con rapidez ante los cambios durante la pandemia” (p. 56). En términos de responsabilidad en la tecnología, quienes son encargados del área de talento humano deben tomar en consideración:

- Vínculos más estrechos entre la tecnología de beneficios y otras tecnologías de RR. HH. para profundizar en el conocimiento de las personas y la experiencia de los empleados.
- Armonización más fluida de los beneficios tras fusiones y adquisiciones.
- Abrir el acceso a los beneficios a un mayor número de empleados, incluidos los que tradicionalmente han estado desatendidos por los programas de beneficios en el lugar de trabajo.
- Ofrecer beneficios, comunicaciones y experiencia de usuario específicas para cada región desde una plataforma a nivel mundial. (MMB, 2023b, p. 35)

En este sentido, a medida que la tecnología se posiciona como un factor al que las empresas deben prestarle atención, estas deben desarrollar la capacidad de adaptarse, aprender y desaprender, que según Cegarra y Dewhurst (2003) este último se define como “un proceso dinámico orientado a la identificación de problemas, a la actuación adoptada y a la incorporación de nuevas medidas de control” (p. 14). La IA no es inmune a las necesidades de desaprendizaje, ya que está en constante cambio y desarrollo, lo que se traduce en nuevas técnicas, así como algoritmos. Este proceso permite mejorar la precisión, ya que al deshacerse de la información que no es necesaria se pueden hacer predicciones más detalladas. Luego, la eficiencia es clave, ya que se vincula con el procesamiento de la información y la solución a los problemas. Más allá de lo beneficioso que puede ser el desaprendizaje en IA, es importante tener en cuenta que, de aplicarse se debe identificar la información obsoleta para evitar que se pierdan elementos valiosos y se garantice la transparencia, entendiendo el cómo y la razón para desaprender.

b. Trabajo híbrido y remoto: modalidades de trabajo en el contexto actual

De acuerdo con Mercer (2024c) entre los cambios previstos y realizados para llevar a cabo en 2024 se encontró que un 48% de las empresas han recientemente implementado la identificación de cuáles son los roles o las funciones más adecuadas o que mejor se adaptan al trabajo híbrido y en un 37% lo tenía al menos planificado. No obstante, en el mismo informe se destaca que el trabajo flexible se sigue posicionando como un elemento clave para el aumento de la productividad y el compromiso, ya que “un 64% de los trabajadores que dicen ser más productivos cuando trabajan a distancia. Otros factores importantes son mayor compromiso de los empleados y la mejora de la cultura organizativa” (Mercer, 2024c, p. 5). En el caso venezolano, a partir del estudio UCAB-Mercer (2023 y 2024) se ha identificado como una tendencia el crecimiento de la demanda de los empleos que incorporen en los esquemas de trabajo la flexibilidad laboral; para el 2023 un 39% y para el 2024 un 32% de las empresas encuestadas ha incluido la práctica del teletrabajo y el trabajo híbrido.

El teletrabajo no es un fenómeno reciente, las empresas implementaron a partir del COVID-19 nuevos esquemas de trabajo que resultaron en un impulso para su productividad, así como sus resultados. Sin embargo, esto vino acompañado de un conjunto de retos en el momento que se desea poner en práctica, de acuerdo con la OIT (2021) estos son:

- El principio de voluntariedad y acuerdo entre el trabajador y la empresa tuvo mayor importancia, ya que existió una constante necesidad de avanzar de forma rápida hacia el teletrabajo a causa de la emergencia sanitaria.
- La organización del tiempo en el trabajo se convirtió en una pieza clave, ya que es necesaria la promoción de los acuerdos entre las partes, sin dejar de lado cuáles son las necesidades de las organizaciones.
- La seguridad y salud laboral, a pesar de ser menor la cantidad de riesgos asociados al traslado, el teletrabajo implica riesgos tanto físicos como de salud mental, ya que se incorporan jornadas de trabajo de largas horas, el requerimiento de estar presente o disponible en cualquier momento, así como el incremento de la carga laboral.
- Disposición los equipos, así como las herramientas o materiales necesarios.
- Garantizar la protección de los datos de los trabajadores se convirtió en un elemento clave en el momento que se desea implementar el trabajo remoto como modalidad, puesto que las herramientas tecnológicas “usualmente de herramientas tecnológicas que pueden terminar invadiendo espacios privados de los trabajadores” (OIT, 2021, p. 26)
- La dimensión de género gana más importancia, ya que cuando las mujeres se encuentran trabajando bajo la modalidad remota, pueden sentirse agobiadas por uso del tiempo, en especial cuando éste se destina a actividades del hogar.
- Las normas que regulan el teletrabajo, la relación laboral y el cumplimiento de las leyes, dado que se incrementa la especificidad de esta, tomando en cuenta el tipo de actividad y la negociación colectiva.

Asimismo, Mercer (2024c) señala que las dimensiones del trabajo flexible son: la locación o la infraestructura física donde se encuentra la persona, luego los horarios y el cronograma de trabajo, el contenido e intercambio de trabajo, los trabajadores que pueden alternarse más la automatización de procesos, luego el escalado de la tecnología y la misión o el propósito. Estas son especialmente clave a la hora de modificar la amplitud de los parámetros de flexibilización, ya que permite:

más posibilidades para el rediseño del trabajo y reduciendo las fricciones que impiden que el talento fluya hacia el trabajo. Incorporar el trabajo flexible al rediseño del trabajo puede reforzar la experiencia del empleado, diversificar la mano de obra, aprovechar las reservas de talento no tradicionales y acceder a nuevas competencias, avanzando al unísono en la atracción, la agilidad y la productividad. (Mercer, 2024v, p. 12)

Los hallazgos de la segunda edición de UCAB-Mercer (2024) reflejan el potencial que tiene el trabajo flexible para el rediseño de las funciones, ya que la mayor proporción de personal que ejerce sus funciones en formato remoto es correspondiente al nivel directivo, siendo un 38% de los trabajadores. Respecto al porcentaje de organizaciones que cuentan con esta modalidad en el nivel gerencial, supervisorio, profesional y operativo, el porcentaje en ambas ediciones varía entre 21% y 30%. Asimismo, cuando se observa el número de empresas de acuerdo con el sector económico, no se pueden evidenciar diferencias significativas a la hora de aplicar este formato, sin embargo, los siguientes sectores si lo tienen en su esquema: servicios profesionales, laboratorios, *retail*, y, en algunos casos, educación y tecnología y comunicaciones.

c. Diversidad e inclusión: avances en la equidad de género en cargos directivos

Botaro y Saracco (2024) resaltan la importancia y prioridad de la Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) como estrategia y línea temática vinculada con la GTH. Para ello, el foco debe centrarse en la planificación que incorpore metas, objetivos, así como métricas. En este sentido, para fortalecer los procesos de comunicación organizacionales, se debe compartir la DEI con todos los empleados y formarlos para disminuir las brechas que puedan existir sobre sesgos inconscientes, temas culturales, entre otros. La ruta que puede seguirse desde las empresas es:

- Incorporación de mapas laborales internos, ya que permiten una comprensión de la trayectoria de los empleados y de los salarios de los diferentes grupos.
- La creación de una experiencia más justa tiene como resultado el impulso de los empleados al alcance de las metas.
- La alineación de la cultura organizacional para que sea compatible con los valores del DEI.
- El desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas, ya que ésta puede ser aplicada para el proceso de toma de decisiones.
- El fortalecimiento de la cultura inclusiva basada en el liderazgo, así como la responsabilidad y la transparencia. (Botaro y Saracco, 2024)

Para ambas ediciones de Ucab-Mercer fue caracterizado el departamento de talento humano en consideración de tres aspectos centrales: la ratio de personal de GTH respecto al total de empleados en la organización, equidad de género en cargos de liderazgo en el área de talento y en la organización. Esta última dimensión resulta especialmente importante a partir de numerosos estudios donde se ha demostrado que las mujeres en cargos de liderazgo aumentan las posibilidades de alcanzar mejores

resultados en las empresas; esto, se debe al impacto positivo en áreas como la innovación, la creatividad y la productividad.

En la edición UCAB-Mercer (2023), el número de empresas con hombres ocupando el máximo cargo de liderazgo en GTH fue de 23% y mujeres un 75%, siendo un 2% las empresas que seleccionaron la opción de otro, sobre el total de las empresas participantes de 142. En el 2024, la participación de los hombres fue de 25% y de las mujeres 74%, donde otro fue 1% persona, para un total de 93 organizaciones. 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. S&P Global (2023) afirmó que, 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.

Al analizar los datos obtenidos para el 2023 y 2024, estos sugieren que podría haber mejoras en la participación de las mujeres en niveles jerárquicos directivos, considerando también la capacitación técnica que surge como factor para la incorporación de éstas en cargos de alta dirección, así como operativos. En este sentido, en el informe de Tendencias Globales de Talento, elaborado por Mercer (2024c) y presentado en “MetAIMorphosis” realizado en Florida-USA en mayo de 2024 por MMB, se menciona que hay una constante en la representación de las mujeres en la alta dirección que es equivalente a un 32%, siendo la meta mantenerla en un futuro. Igualmente, en el informe se resalta que para tomar medidas es importante cortar la desigualdad de raíz, es decir, “adaptar las prácticas de RR.HH. a las normas de equidad de los empleados y diseñar resultados de salud y riqueza a largo plazo” (MMB, 2024, p. 35) y “Garantizar que los aceleradores de carrera, como las asignaciones internacionales sean accesibles para todos, especialmente para las mujeres y las minorías infrarrepresentadas” (MMB, 2024, p. 35).

En comparación con el 2022, Bravery (2023) señala que el 29% de las mujeres en Norteamérica y Europa ocuparon cargos directivos, contribuyendo así a que sus empresas obtuvieron mejores resultados. Sin duda, aunque estos datos forman parte de la incorporación de buenas prácticas, están distantes de ser los que demuestren la equidad de género en las empresas. Para que esto llegue a ser así, “las mujeres deben acceder a puestos de liderazgo y adquirir una responsabilidad comercial vital en una fase más temprana de sus carreras, así como estar expuestas a diferentes negocios y mercados” (MMB, 2023a, párr. 12). En este sentido, están más centradas en crear organizaciones en red, así como en darle prioridad al liderazgo empático. Sin embargo, es importante señalar que,

persisten las brechas en salud mental, salud de la mujer y prestaciones inclusivas. Las empresas tienen la oportunidad de lograr un cambio significativo para los empleados ofreciendo prestaciones inclusivas y abordando las carencias de cobertura. El 56% de las aseguradoras no cubren actualmente la salud mental, la socialización y el aprendizaje de niños, adolescentes y familias. (Celent, SwithPitch y MIA Hub, 2024, p. 10)

McKinsey & Company (2022) destaca cuáles son los ámbitos clave donde la DEI puede incrementar el rendimiento global de las organizaciones:

- Ganar talento: las organizaciones que controlan el perfil demográfico de sus plantillas son más capaces de retener a los trabajadores de mayor rendimiento y, al mismo tiempo, asegurarse de que no se pierde talento diverso.

- Mejorar la calidad de la toma de decisiones: la diversidad aporta múltiples perspectivas en momentos en los que se necesita una mayor capacidad de resolución de problemas y visión de futuro.
- Aumentar el conocimiento del cliente y la innovación: los equipos diversos suelen ser más innovadores y anticipan mejor los cambios.
- Impulsar la motivación y la satisfacción de los empleados: una investigación realizada en América Latina demostró que las empresas que apuestan por la diversidad tienen un 75 por ciento más de probabilidades de informar de una cultura de trabajo protegida.
- Mejorar la imagen global de la empresa y su licencia para operar: las empresas que pueden mantener o aumentar su enfoque en la inclusión y la diversidad durante las crisis están preparadas para evitar consecuencias como luchar para atraer talento o perder clientes y apoyo gubernamental. (p. 4)

Ahora bien, de acuerdo con la proporción de ocupación de niveles jerárquicos según el sexo, entre las empresas consultadas, se puede observar que existe una tendencia que se orienta a la equidad tanto en niveles gerenciales como niveles profesionales. Esto evidencia que, a pesar de la presencia de mayoritaria de los hombres, la representación de las mujeres en el nivel directivo se incrementó según las empresas que participaron en el estudio UCAB-Mercer (2023), donde de 142 organizaciones la proporción fue equivalente a 35% y en el 2024, de 93 empresas un 31% registró representación de las mujeres en cargos directivos. En el nivel gerencial, supervisorio y profesional, hay un predominio de participación del sexo femenino; sin embargo, en el nivel operativo, la mayoría de pertenecieron al sexo masculino.

No obstante, otro elemento clave en el estudio de UCAB-Mercer (2024) fueron las organizaciones que cuentan con personal expatriado, donde un 8,6% de las 93 empresas que completaron la encuesta indicaron tener este perfil entre sus trabajadores. De este porcentaje equivalente a 8 organizaciones, 5 son multinacionales, 3 nacionales, y las áreas corresponden a consumo masivo, retail, banca y seguros y automovilístico. De entre estas 8, solamente una, del área de consumo masivo, indicó que este personal está en Venezuela por contar con competencias aún no desarrolladas por personal en el país. Las demás organizaciones declararon que tienen este personal por políticas internas o bien por tratarse de procesos de confianza.

4. Gestión del Talento Humano: eje estratégico para impulsar la sostenibilidad y competitividad en el entorno organizacional venezolano

Para responder a la incertidumbre, a las limitaciones económicas y a las transformaciones tecnológicas que afectan el entorno organizacional en Venezuela, los líderes necesitan estar preparados para navegar los cambios, donde la gestión ágil del talento humano se ha convertido en el enfoque estratégico que le permite a las empresas ser sostenibles y competitivas a largo plazo. Como parte de la agilidad, Mercer (2024b) señala que “una arquitectura de puestos y modelos de trabajo proporciona un marco coherente y transparente para las trayectorias profesionales y los planes de desarrollo de todos los empleados de la organización” (p. 3). Igualmente, “una visión multidimensional del trabajo flexible es clave para aumentar la agilidad y la productividad” (Global Talent Trends de Mercer, 2024c, p. 12), esto debe estar acompañado de estrategias de retención,

formación del talento (*upskilling* y *reskilling*), prácticas empáticas para llevar a cabo los procesos de rotación y desincorporación de talento.

a. Estrategias de captación, selección y formación en empresas venezolanas

De acuerdo con el estudio UCAB-Mercer (2023) y UCAB-Mercer (2024) tanto las redes sociales como las bolsas de empleo se posicionaron como las dos estrategias que las empresas en Venezuela utilizan con mayor frecuencia en los procesos de reclutamiento, encontrándose en primer lugar las redes sociales con un 43% y 83%, respectivamente en los años. En ambas ediciones, las bolsas de empleo se mantuvieron como estrategia, siendo en 2023 un 33% y 2024 un 62%, sin embargo, un 14% de las empresas que respondieron la encuesta declararon el *headhunting* como estrategia de atracción del talento. La movilidad y las alianzas con instituciones educativas se han transformado en un factor clave del proceso de captación, para el 2024 un 19% está implementando la referencia o programas de movilidad. Igualmente, el porcentaje de organizaciones con alianzas en instituciones de educación superior fue de 13% para el 2023 y 22% para el 2024.

A través de iniciativas estratégicas como ANCLA, se puede fortalecer las alianzas con las empresas, la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) (2019) lleva a cabo desde el año 2018 este programa que se ha posicionado como un vínculo clave universidad-empresa, donde es la universidad es quien facilita su experiencia académica, así como de investigación para la formación y captación del talento a disposición de las organizaciones que se afilien, en relación de las necesidades.

Asimismo, la UCAB (2024) desarrolla el programa de prácticas (Internship UCAB), donde quienes ingresan pueden realizar pasantías laborales en organizaciones de alto nivel. Este programa se lleva a cabo de forma semestral, donde los participantes deben cumplir 400 horas de actividades que se lleven a cabo en el campus y en las organizaciones que se inserten. Adicionalmente, cuentan con la asignación de un mentor académico y otro empresarial, quienes guían al estudiante durante la duración de las prácticas.

De acuerdo con las ediciones del estudio UCAB-Mercer, las entrevistas individuales presenciales se mantienen como la estrategia de selección que utilizan en su mayoría las empresas, representado para el 2023 y 2024 un 44% y un 41%, respectivamente. Seguido, se encuentra el uso de las pruebas psicométricas en físico, siendo 18% y 20%, según el año de estudio. A pesar de que a nivel global hay esfuerzos sobre la incorporación de la IA en procesos de captación y selección del talento, en el caso venezolano éstos se caracterizan por alcanzar un menor porcentaje, encontrándose: las entrevistas individuales, las pruebas psicométricas y los *assessment* realizados en plataformas tecnológicas.

Otro aspecto clave según MMB (2023) es la motivación de los directores ejecutivos y de finanzas para disponer de recursos para el uso de la tecnología en el área de talento humano y beneficios, pueden mejorar en un 37% tanto la experiencia de los empleados como la atracción y retención del talento, manteniéndose como prioridad para las empresas en el último año. IVY EXEC (2024) destaca que gracias a los cambios tecnológicos en el proceso de reclutamiento y selección, es posible considerar la incorporación de la IA como una fuente o herramienta para el análisis de los resúmenes curriculares, ya que tienen la capacidad de predecir la idoneidad de cada uno de los candidatos y favorecen la organización de la contratación, ya que permiten ahorrar tiempo y aumentar las posibilidades de exactitud. Sin embargo, al integrar la IA, debe planificarse programas de *upskilling* y *reskilling* con el objetivo de mitigar el miedo de los empleados a la obsolescencia laboral.

Entre las prioridades para los próximos años en el área de GTH es la formación y desarrollo de los empleados, ya que según Mercer (2024a) “los directores de talento humano se enfrentan al reto de

satisfacer las cambiantes expectativas de los empleados en cuanto a experiencias laborales mejoradas, desarrollo profesional, mejora de las cualificaciones e integración de la vida laboral y personal” (p. 4).

En el caso venezolano, en los estudios de UCAB-Mercer los instrumentos para gestionar la capacitación y desarrollo del talento humano variaron en el 2023, un 63% señaló el plan de capacitación anual, seguido de un 48% que aplicó las estrategias de compensación asociadas al desempeño de los trabajadores y un 33% aplicaron planes de sucesiones y carrera. Es importante destacar que un 11% de las empresas de las que participaron en el estudio para ese año no contaban con este proceso en su planificación estratégica del talento humano. En cambio, para el 2024 al menos un 63% cuenta con un plan de capacitación anual, mientras que un 47% indicó contar con un conjunto de estrategias de compensación vinculadas al desempeño. Respecto a la respuesta “Otro”, las organizaciones indicaron que es posible incorporar: plan de capacitación para segmento directivo; inducciones funcionales; formación experiencial y relacional; escuelas de formación técnica; y programa de reconocimiento.

Para el estudio UCAB-Mercer (2023) de 101 empresas que respondieron, las áreas de formación que más resaltaron fueron: liderazgo un 38%, atención al cliente un 18% y tecnología un 15%. En cambio, para la edición del estudio en 2024 las áreas más importantes resultaron en liderazgo, atención al cliente y tecnología, esta última seguida de cerca del área de ventas. Esto se ve reforzado por los cambios tecnológicos constantes y la IA, ya que han impulsado a las empresas a invertir "en reciclaje y aprendizaje (40%) y transformación digital (39%), lo que pone de relieve un claro reconocimiento el adaptar las habilidades de los trabajadores y los procesos organizativos para aprovechar la IA de forma eficaz” (Mercer, 2024c, p. 9).

Gracias a la incorporación de nuevas tecnologías, esto ha permitido que se diversifique las modalidades de las actividades de formación. Para el 2023, de acuerdo con el estudio UCAB-Mercer, un 54,5% de las empresas desarrolló las actividades de forma presencial 31,81% de forma digital y un 13,69%, mixto. En el 2024 la presencialidad continuó predominando en un 54%, la digital le sigue en un 31%, siendo un 15% las empresas que desarrollan las actividades en formato mixto. Ahora bien, el origen de la formación que predominó fue principalmente cursos creados y facilitados por la organización, equivalente a un 46% en 2023 y un 43% en 2024. Los cursos creados y facilitados por la organización en alianza con terceros disminuyeron según las empresas que participaron de un 18,39% a 16%; sin embargo, si incrementó el porcentaje de organizaciones que solicitan la creación y facilitación, ésta pasó de 35,61% a 41%. A partir del estudio del 2024, es importante señalar que un 59% de las empresas destinan entre 1% y 2% del porcentaje del presupuesto total anual a la formación y desarrollo del personal.

Tomando en consideración los resultados del estudio UCAB-Mercer 2023 y 2024, con el objetivo que hacer frente a los retos y desafíos que se le presentan a las empresas, Mercer (2023b) señala que debe existir una mayor personalización del aprendizaje, donde no se adopta un enfoque único, sino que los profesionales en talento acoplan las experiencias de los empleados para satisfacer sus necesidades, es decir, al establecer rutas de aprendizaje es clave éstas se alineen con los objetivos profesionales. Se recomienda fortalecer la modalidad de formación mixta, ya que “cada persona aprende de forma diferente y el aprendizaje combinado ofrece a los alumnos flexibilidad en cuanto a cómo, cuándo y dónde aprenden” (Mercer, 2023b, párr. 9). Igualmente, en procesos de formación, la gamificación se está posicionando como una forma de involucrar y motivar a los empleados en el proceso formativo, ya que se está incorporando realidad virtual, el ganar puntos por completar formaciones, insignias, entre otros. Ahora bien, el micro-aprendizaje se ha establecido como tendencia, donde se sugiere a las organizaciones dividir el contenido de la formación para que éstos puedan ser consumidos de una manera mucho más rápida, y si es en línea mejor, ya que probablemente podría realizarse desde cualquier parte (Mercer, 2023b).

b. Elementos clave en la rotación y la desincorporación del talento en empresas venezolanas

De acuerdo con el estudio UCAB-Mercer en 2023 y 2024 un 40% de las empresas consideran que tener “mejores salarios” es la causa más frecuente de renuncia, seguido de un 25% que declaró “emigración”, un 17% por “otras opciones de desarrollo” y un 18% por otras razones, entre ellas: relación con el supervisor, condiciones de trabajo más flexibles (horario, trabajo remoto), cambio de ubicación geográfica dentro del país y clima laboral. Sin embargo, en 2023 un mayor porcentaje de personas tomó la decisión de renunciar a su empleo actual, ya que se encontraban en búsqueda de mejores salarios.

Si bien los salarios son un factor para tomar la decisión de renunciar al empleo, un 11% es el promedio de la rotación voluntaria en las organizaciones de la muestra para el 2024. El mayor nivel jerárquico que alcanzó en 2023 un mayor porcentaje de rotación según las empresas que participaron en el estudio, fue el profesional, que para el 2024 incrementó en un 4%, seguido del nivel operativo que se mantiene en un 40% y el nivel supervisorio disminuyó un 5% entre ambos años. En el estudio UCAB-Mercer (2023) las organizaciones declararon que un 46% de los extrabajadores fueron desincorporados por desempeño, 28% por reestructuración o redimensionamiento y un 25% por faltas de normativa de la organización. Ahora bien, en UCAB-Mercer (2024) fue en un 45% por desempeño, 32% por reestructuración o redimensionamiento y 23% por faltas a las normativas de la organización.

Es probable que el fenómeno del FOBO esté influyendo en las renunciaciones voluntarias, según Meier, Verstandig y McKell (2023), por sus siglas en inglés significa *fear of a better option* o miedo a mejores opciones en español. Este fenómeno puede afectar hoy día a los empleados a nivel psicológico, no solamente en la vida diaria, sino que puede llegar a afectar lo laboral, ya que las personas pueden sentir ansiedad sobre si están en el lugar correcto o se están perdiendo de una alternativa que puede ser mejor al pensar que le brindará mayores beneficios. Algunos de los factores que están involucrados en el desarrollo de este fenómeno son la comparación, inseguridad, falta de confianza, falta de autoestima y perfeccionismo. El FOBO afecta a las organizaciones desde dos puntos de vista; el primero, es desde el bienestar de la empresa y; el segundo, la productividad de los empleados. En este sentido, la labor de los líderes de las organizaciones se debe centrar en definir expectativas claras, transmitir con transparencia la información, celebrar los pequeños éxitos de los empleados, empoderarlos y brindarles oportunidades de desarrollo profesional.

Otra forma de definir este fenómeno, es el miedo a quedar obsoletos. De acuerdo con Gallup (2017), aproximadamente un 22% de los empleados lo experimentan, pensando que la tecnología les arrebatará sus espacios de trabajo en las empresas. Este miedo específicamente se asocia con la profesión en la que se desarrolla la persona, ya que son las tareas rutinarias y repetitivas las que la IA puede llegar a automatizar. Sin embargo, es clave que los empleados, y las personas en general, fortalezcan el pensamiento crítico, así como la resolución de problemas complejos, ya que éstos son claves para el potenciamiento gracias a la inclusión de nuevas tecnologías.

c. Estrategias de compensación y beneficios

Contar con una buena estrategia de compensación y beneficios en Venezuela es especialmente importante debido a las características únicas del mercado laboral y las diferentes generaciones que coexisten en las empresas. Aquí hay algunas razones clave:

- Atracción y retención de talento, en un entorno laboral competitivo, una estrategia de compensación atractiva ayuda a atraer y retener a los mejores talentos. Esto es especialmente importante en Venezuela, donde la fuga de talento ha sido un problema significativo.
- Adaptación a la inflación, Venezuela ha enfrentado altos niveles de inflación, lo que hace que las compensaciones fijas pierdan rápidamente su valor. Una estrategia flexible que incluya ajustes periódicos, bonos extraordinarios (preferiblemente en moneda dura) y/o beneficios adicionales puede ayudar a mitigar el impacto de la inflación en el poder adquisitivo de los empleados.
- Diversidad generacional, hoy en día las empresas suelen contar con una fuerza laboral compuesta por diferentes generaciones, cada una con sus propias expectativas y necesidades, considerar una estrategia de compensación y beneficios que contemple estas diferencias puede mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, atendiendo sus necesidades específicas. La aplicación de beneficios flexibles es una forma de satisfacer las particularidades de la población de trabajadores.
- Mejora el clima laboral, ofrecer beneficios que vayan más allá de la compensación monetaria, como programas de bienestar, capacitación y desarrollo profesional, puede contribuir a un mejor clima laboral y a una mayor motivación entre los empleados.

De acuerdo con el Reporte de Prácticas de Compensación en Moneda Dura (Mercer, 2024d) actualmente el *mix* de pago promedio en el mercado general se encuentra entre 52% de pagos realizados en Bolívares y 48% pagos en Dólares americanos (USD), en un esquema de 75% de compensación fija y 25% de variable.

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, mayormente estas bonificaciones están definidas en moneda extranjera, (de preferencia en Dólares americanos USD) y pueden ser pagadas en Bolívares a una tasa de cambio definida, las empresas otorgan estas bonificaciones con la finalidad de mantener el poder adquisitivo del trabajador, sin impactar en las prestaciones sociales, procurando con esta estrategia mejorar el flujo de caja y apoyar el bienestar del trabajador sin poner en riesgo la sostenibilidad de las empresas. Estos bonos pueden ser: bono por desempeño, bono por retención, bono extraordinario, bono alimentación, bono transporte, bono ayuda económica, etc.

Por otro lado, los beneficios no salariales son una herramienta poderosa para mejorar la satisfacción, la retención y la productividad de los empleados, además de contribuir a una cultura organizacional positiva y a la atracción de talento, según el reporte de Prácticas de Compensación en Moneda Dura (Mercer, 2024d) en orden de relevancia, se pueden evidenciar los siguientes beneficios:

- Póliza de Hospitalización Cirugía y Maternidad (HCM)
- Póliza de Vida
- Póliza Funeraria
- Estacionamiento (privado o subsidiado por la empresa)
- Ayuda de Gasolina o Transporte
- Dotación de Uniformes
- Póliza de Accidentes personales

- Ayuda Educativa
- Cesta de comida
- Comedor

Es importante que, al diseñar el paquete de compensación y beneficios, se inicie por revisar la estructura de una organización idealmente y se debe realizar un proceso de valoración de cargos, en este se determina a grandes rasgos según el tipo y tamaño de la compañía cuál sería el impacto de cada una de las posiciones de la estructura en el cumplimiento de la estrategia de la empresa.

Al haber determinado el peso de cada posición según el impacto esperado de las mismas para el cumplimiento de la estrategia, es necesario establecer ciertas métricas que nos permitan medir si el desempeño de los ocupantes de dichas posiciones ha permitido alcanzar ese impacto esperado. Y allí donde radica la importancia de las evaluaciones de desempeño como un proceso medular y estratégico desarrollado por los equipos de Talento Humano para lograr alcanzar los objetivos de la organización. Dentro de los factores que se toman en cuenta en la metodología de Mercer para valorar posiciones se encuentran el impacto, la comunicación, la innovación, el conocimiento y el riesgo asociado.

Este proceso no sólo nos ayuda a alcanzar los objetivos estratégicos de una organización, sino que también nos ayuda a ser transparentes e imparciales a la hora de otorgar pagos dentro del paquete de compensación total atados al cumplimiento de indicadores de desempeño.

5. Propuesta de Valor al Empleado (PVE)[®] basada en el bienestar integral, flexibilidad y propósito que va más allá de la compensación

La PVE[®] es un enfoque que adoptan las organizaciones e inicia con el conocimiento que tiene cada una de ellas de sus trabajadores, así como lo tienen sus clientes. Ésta se define como “el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada” (Aguado y Avilés, 2012, p. 4). Son distintos los elementos que se encuentran presentes en la definición, abarcando: misión, visión, valores, objetivos a largo plazo, estrategias, prioridades y motivaciones, beneficios, desarrollo profesional y cultura organizacional.

Al analizar estos conceptos en organizaciones latinoamericanas, Bravery, Abildgaard y Echeverri (2024) señalan que la continuidad de la intención de abandono de los trabajadores sugiere una necesidad de profundizar en el conocimiento de lo que ellos esperan, donde un 83% de los recomendaría su empresa como lugar de trabajo, sin embargo, 1 de cada 4 personas señaló que está considerando su salida.

Para desarrollar una PVE[®] que impacte de forma positiva, es necesario que las organizaciones comprendan la diferencia entre la mentalidad de empleado y la mentalidad de colaborador. La primera, hace referencia al balance vida-trabajo, a la visualización de la carrera profesional a largo plazo, al ascenso y al cumplimiento de las normas. En cambio, la segunda se vincula con la integración del estilo de vida, el futuro, la valoración, el respeto, y el desempeño (Bravery, Bonic y Anderson, 2023). La comprensión de estas mentalidades sienta las bases para el diseño, planificación y desarrollo de la PVE[®], abordando tanto las expectativas como las necesidades presentes en las organizaciones. De acuerdo con Mercer (2024c) existen cinco componentes en la PVE[®]:

- Diversidad: fuerza laboral diversa en función de raza, género, etnia, orientación sexual, identidad de género, entre otros.
- Representación en evolución: garantizar que la fuerza laboral pueda representar la diversidad de la comunidad a la que sirve la empresa.

- Equidad: garantizar que todos los trabajadores sean tratados de forma justa y equitativa.
- Inclusión: crear un lugar de trabajo seguro donde todos los trabajadores se sientan bienvenidos, valorados y respetados.
- Cultura: crear una cultura que sea compatible con los valores de DEI.

Con el pasar de los años, la PVE® se ha convertido en la estrategia central para las organizaciones al momento de potenciar a sus trabajadores actuales y al atraer talento, Mercer (2024c) menciona que es clave definir:

- Propósito: importancia de trabajar en una organización que tiene un impacto positivo en la sociedad y que tiene tanto una misión como una visión que son convincentes.
- Personas: importancia de crear un lugar de trabajo donde los trabajadores se sientan valorados, apoyados y comprometidos.
- Compensación y beneficios: importancia de ofrecer una compensación y beneficios que sean competitivos. El salario emocional se refiere al beneficio no monetario que se evidencia a través del ofrecimiento de oportunidades de desarrollo y crecimiento, además de la creación de un ambiente positivo y la promoción del balance vida-trabajo.

d. Experiencia del Empleado (EX)

Mercer (2024c) señala que en los últimos años se ha vuelto clave la congruencia entre la marca de la empresa y la experiencia que tiene el empleado, ya que es una forma de “conectar el talento al trabajo de forma más fluida, y los empleados están ansiosos más oportunidades de contribuir” (Mercer, 2024c). Ahora bien, además que la tecnología se transforma en un habilitador, ya que facilita la integración de las personas en empleos, proyectos, entre otros; los líderes de acuerdo con MMB (2023), deben permitir que la conexión de los empleados requiere que la comunicación sea multidimensional, esto significa que debe existir un proceso de escucha activa, donde ellos no solamente reciban información, sino que también sientan la confianza de compartir. La diferencia en la actualidad se basa en la aplicación de estrategias de *marketing* en el área de talento humano, para ello MMB (2023) presenta los distintos enfoques de la evolución de los contratos en el contexto laboral:

- El contrato de lealtad es el considerado como el más tradicional, tiene un enfoque pasado donde la necesidad central está en la retención a partir de la satisfacción de las necesidades básicas.
- El contrato de compromiso tiene como objetivo principal motivar a los empleados, donde se aborda las necesidades de bienestar o psicológicas, enfocándose además en el entorno laboral.
- El contrato de prosperidad se enfoca en la recuperación, donde se apoya a los empleados a recuperarse o prosperar más allá de lo laboral.
- El contrato de estilo de vida tiene como centro energizar a los trabajadores a través de sus necesidades de realización, integrando elementos profesionales y laborales.

La Experiencia del Empleado (EX) es un aspecto fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que impacta directamente en la satisfacción, el compromiso y la productividad del personal. La EX ya era una tendencia antes de la pandemia, sin embargo, ésta hizo que las personas reconsideraran sus prioridades y la visión de que trabajar ahora forma parte de un estilo de vida

replanteándose el “vivir para trabajar”, con esto Mercer (2024a) destaca que los tres aspectos generales de la experiencias de los empleados (sus expectativas, el entorno y los momentos que ocurren en sus recorridos) no han cambiado, pero la pandemia puso en foco nuevas preguntas: ¿Cómo hacer que el trabajo flexible funcione?, ¿Cómo contratar y gestionar equipos en un lugar de trabajo disperso o virtual?, ¿Cómo pasar de ofrecer políticas de bienestar a asociarse activamente con los empleados en su salud y bienestar?, entre otras.

La administración de beneficios y de la EX se ha vuelto cada vez más centrado en el empleado y en un mundo que ofrece experiencias altamente personalizadas, cada vez más personas quieren adaptar su propio trabajo y tener horarios que les funcionen. Las personas ya no quieren trabajar para una compañía, quieren trabajar con personas. Esto indica una necesidad urgente de diferenciar la experiencia de los empleados para atraer y retener a los mejores talentos: el 85% de las empresas están creando conjuntamente experiencias de empleados con su personal (MMB, 2022).

La construcción conjunta de la EX permite conocer realmente cuáles son las necesidades y deseos de los trabajadores que pueden variar según el género, la generación a la que pertenecen, lugar en donde viven, con quién o quiénes vive, etc. Y a esto se le suma el hecho de que sus necesidades y experiencias no son constantes, cambian junto a las vivencias que puede transitar una persona en un período de tiempo en dimensiones como el ámbito profesional, personal, financiero, espiritual, salud y bienestar.

Ahora bien, hay una promesa por parte de la organización con los trabajadores, ésta se traduce en su experiencia diaria, donde Botaro y Saracco (2024) la definen bajo una visión holística y proponen las siguientes dimensiones del atractivo como empleador:

- **Trabajadores prósperos:** son aquellos que, en primer lugar, tienen un alto compromiso con su trabajo, además, consideran que son valorados por su entorno, donde no solamente conocen, sino que practican la misión y los valores de la organización sin dejar de lado el balance entre la vida laboral/personal.
- **Promesa a los trabajadores:** la DEI es el centro de la estrategia y el propósito de la organización, ya que todos se sienten respetados, con oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, además de un esquema de compensación y beneficios que sea competitivo.
- **Experiencia diaria del trabajador:** la definen los autores como cada una de las interacciones que tiene la persona con la empresa, éstas van desde el momento del ingreso hasta el egreso, incorporando la productividad, el compromiso y la retención. Ahora bien, para que la experiencia sea exitosa debe cumplir con tres principios: el primero es la equidad, donde debe existir un trato respetuoso y justo, el segundo, es el crecimiento, donde los trabajadores sienten que la organización les brinda oportunidades para aprender, el tercero, es el sentimiento del trabajador con las funciones, ya que considera que éstas son significativas y marcan la diferencia.

Considerar a la persona en su totalidad y adaptarse dinámicamente a las necesidades de los empleados requiere de un enfoque diferente al que se viene trabajando desde el diseño de la compensación total, a su vez exige un esfuerzo de parte de los equipos de talento humano para actualizar constantemente la data demográfica y diseñar los arquetipos que caracterizan a su población de manera eficiente y asertiva.

Referencias

- AGUADO, M. y AVILÉS Y. (2012). *Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado*. https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1203_MKTVtas.pdf
- Botaro, D., y Saracco, V. (2024). *Innovative HR workshop: Rethinking your employee value proposition*. [Presentación oral]. MetAIMorphosis, Florida, Estados Unidos.
- Bravery, K. (2023). *¿Cómo se ve el futuro del trabajo para las mujeres?* <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/what-does-the-future-of-work-look-like-for-women/>
- Bravery, K., Abildgaard, K. y Echeverri, J. (2024). *Work Different: Embracing a new era of work* [Presentación oral]. Florida, Estados Unidos.
- Bravery, K., Bonic, I. y Anderson, K. (2023). *Work Different: 10 Truths for Winning in the People Age*. Wiley.
- Cegarra, J. G., & Dewhurst, F. W. (2003). *Unlearning as a prior step in the creation of intellectual capital in the organizational context: An empirical investigation*. 4th European Conference on Knowledge Management, 18th-19th September, Oxford University.
- Celent, SwitchPitch y MIA Hub. (2024). *A carefully curated list of the top 10 startups driving innovation across HR, benefits, and wellbeing by Mercer and MMB*. Supported by Celent, MIA Hub and SwitchPitch. [Presentación oral]. Florida, Estados Unidos.
- Ecoanalítica. (2024). *Reporte Mensual de Inflación*. Caracas, Venezuela
- Foro Económico Mundial (FEM). (2023). *¿La IA te está provocando FOBO? Esto es lo que puede ayudarte*. <https://www.weforum.org/stories/2023/12/ai-fobo-jobs-anxiety/>
- Gallup (2017). *Hacia un futuro mejor para las mujeres en el trabajo: la opinión de las mujeres y de los hombres*. <https://www.ilo.org/es/media/61596/download>
- Ibero, M. y Thorton, I. (2024). *HR Lab Workshop: Unlocking engagement through agility & flexibility*. [Presentación oral]. MetAIMorphosis, Florida, Estados Unidos.
- IVY EXEC. (2024). *El futuro del reclutamiento: tendencias de contratación para 2024*. <https://ivyexec.com/career-advice/2024/the-future-of-recruitment-hiring-trends-for-2024/>
- Marsh McLennan. (2024). *People risk 2024: Investing in your people, protecting your business*. https://www.mercer.com/assets/us/en_us/shared-assets/local/attachments/pdf-2024-us-people-risk-2024-executive-summary-20240523.pdf
- McKinsey & Company. (2022). *¿Qué es la diversidad, equidad e inclusión?* https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/featured%20insights/mckinsey%20explaners/what%20is%20diversity%20equity%20and%20inclusion/what_is_diversity_equity_and_inclusion.pdf
- McKinsey & Company (2023). *What is talent management?* https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/featured%20insights/mckinsey%20explaners/what%20is%20talent%20management/what-is-talent-management.pdf?shouldIndex=false

- Meier, O., Verstandig, A., y McKell, D. (2023). *Un camino práctico hacia la atención con enfoques flexibles, parte 2*. <https://mobilityexchange.mercer.com/insights/article/a-practical-path-to-care-flex-approaches-part-2>
- Mercer. (2022). *Atraer y retener el talento en un mundo post-pandémico: ¿Sigue siendo relevante su propuesta de valor para el empleado?* https://www.mercer.com/assets/pe/es_pe/shared-assets/global/attachments/pdf-2022-attracting-retaining-talent.pdf
- Mercer. (2023a). *The humancentric enterprise*. <https://www.mercer.com/assets/global/en/shared-assets/global/attachments/pdf-2023-thinkers50-mercerc-the-human-centric-enterprise-ebook.pdf#page=46>
- Mercer. (2023b). *Rise of the relatable organization: Global talent trends 2022–2023*. <https://www.mercer.com/en-au/insights/talent-and-transformation/attracting-and-retaining-talent/learning-in-the-fast-lane/>
- Mercer. (2024a). *Maximizing HR effectiveness*. https://www.mercer.com/assets/us/en_us/shared-assets/local/attachments/2024-pdf-chro-survey-report.pdf
- Mercer. (2024b). *Mercer JAT Job Architecture Tool*. https://www.mercer.com/assets/ca/en_ca/shared-assets/local/attachments/pdf-2022-jat-Flyer.pdf
- Mercer. (2024c). *Workforce 2.0: Unlocking human potential in a machine-augmented world (Global talent trends 2024)*. <https://www.mercer.com/assets/global/en/shared-assets/local/attachments/pdf-2024-global-talent-trends-report-en.pdf>
- Mercer. (2024d). *Workforce 2.0: Práctica de Compensación en Moneda Dura*. Caracas, Venezuela
- Mercer Marsh Beneficios (MMB). (2021a). *A digital-first approach to benefits in a post-pandemic world*. <https://www.mercer.com/content/dam/mercerc/attachments/private/gl-2021-mmb-a-digital-first-approach-to-benefits-in-a-post-pandemic-world-report.pdf>
- Mercer Marsh Beneficios (MMB). (2021b). *La era de la adaptabilidad: A digital-first approach to benefits in a post-pandemic world*. https://www.mercer.com/assets/uk/en_gb/shared-assets/global/attachments/pdf-2021-mmb-benefits-report.pdf
- Mercer Marsh Beneficios (MMB) (2022). *Reporte Reinventando los Beneficios, Reimaginando el bienestar integral de tu fuerza laboral*. Reporte Latinoamérica
- Mercer Marsh Beneficios (MMB). (2023a). *Adaptar las estrategias de talento a la era de la IA*. Ponencia presentada en MetAIMorphosis, Florida, Estados Unidos.
- Mercer Marsh Beneficios (MMB). (2023b). *Benefits technology 2023: Adaptar. Conectar. Triunfar. Brindando beneficios que realmente favorecen en un mundo hiperconectado*. https://www.mercer.com/assets/uk/en_gb/shared-assets/local/attachments/pdf-2023-mmb-benefits-technology-report.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). *Mujeres en los negocios y la gestión: Argumentos empresariales a favor del cambio*. <https://www.ilo.org/publications/women-business-and-management-business-case-change>

- Organización Internacional del Trabajo (OIT). *Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe* (2021). https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). *Consejo de Administración: 343.^a reunión*, Ginebra, noviembre de 2021. <https://www.ilo.org/es/media/233341/download>
- S&P Global. (2023). *Mundo incierto, descubre oportunidad*. https://www.spglobal.com/content/dam/spglobal/corporate/en/annual-reports/2023/Corp_0424_spgi-annual-report-2023.pdf
- Universidad Católica Andrés Bello. (2019). *Programa de vinculación universidad empresa*. <https://rrii.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/sites/12/2019/06/Presentacion-Ancla-2019-v2.pdf>
- Universidad Católica Andrés Bello. (2024). *Internship UCAB*. <https://internship.ucab.edu.ve/>
- Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) - Mercer de Venezuela. (2023). *Tendencias en Gestión del Talento Humano, estudio UCAB-Mercer*. https://elucabista.com/wpcontent/uploads/2023/01/Analisis_de_Tendencias_del_Talento_2023-Reporte-VFPresentacion.pdf
- Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) - Mercer de Venezuela. (2024). *Tendencias en Gestión del Talento Humano, estudio UCAB-Mercer*. <https://elucabista.com/wp-content/uploads/2024/06/AnalisisTendenciadeTalento2024.pdf>