

# Evaluación de la madurez del Talento humano: Informe resultados

**Sector Eléctrico de Sudamérica, Centroamérica y El Caribe  
Exclusivo para Empresas Asociadas a la CIER**

Coordinación Internacional del Área Corporativa

22 de julio de 2025

# Agenda

## **1. Presentación, propósitos, objetivos**



2. Metodología

3. Caracterización de la muestra

4. Resultados

5. Otros indicadores

6. Conclusiones y pasos a seguir





1. Presentación, propósitos, objetivos

# Propósitos y objetivos de la encuesta CIER

## Descripción general

- **Esta encuesta continúa y mejora el trabajo** que se ha venido realizando en la CIER.
- **Promueve el conocimiento, la experiencia y mejores prácticas** entre las empresas del sector.
- Se trata de un proceso de medición basado en la **mejora continua**.

## Objetivos

- 1. Conocer las características demográficas** de las empresas.
- 2. Conocer el grado de madurez** de las empresas en sus procesos, prácticas y resultados en la gestión del capital humano.
- 3. Identificar fortalezas**, aspectos a mejorar, debilidades y recomendaciones para prepararse a nuevos escenarios.
- 4. Identificar buenas prácticas** en las empresas del sector.

# Agenda

1. Presentación, propósitos, objetivos

## **2. Metodología**



3. Datos demográficos

4. Resultados

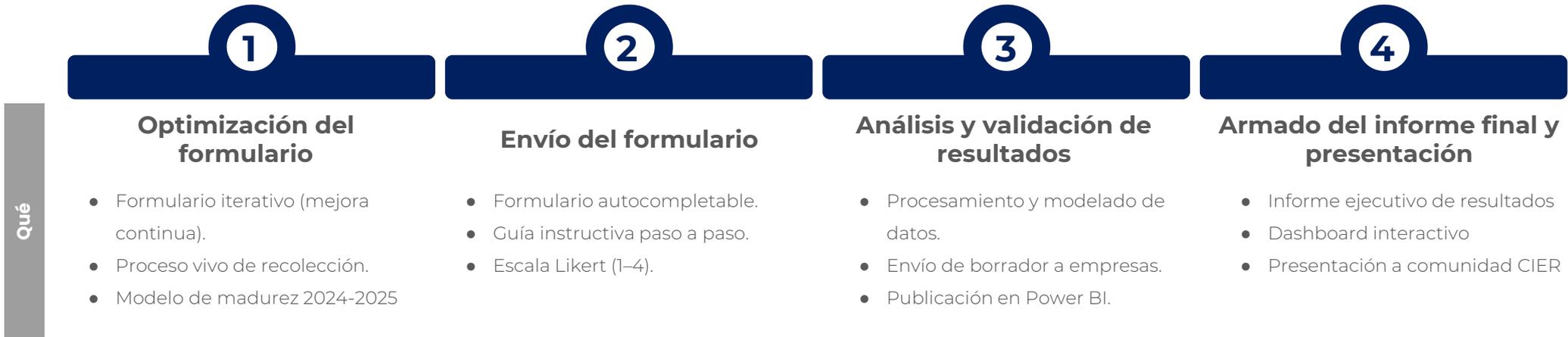
5. Otros indicadores

6. Conclusiones y pasos a seguir



# Trayectoria integral desde la encuesta hasta el informe ejecutivo

## Visión general del flujo de trabajo



## 2. Metodología

# Evolución a indicadores de madurez

### Método de cálculo para cada proceso/dimensión



- Cada **dimensión** engloba **varias preguntas**.
- Cada **respuesta** se valora de 1 a 4.
- El **promedio** de esas puntuaciones determina **el nivel de madurez de la dimensión**.

$$\text{Índice General de Madurez Empresa A} = \frac{\Sigma \text{Puntuaciones de dimensiones}}{\text{N}^\circ \text{ de dimensiones}}$$

## Ejemplos

### Ejemplo 1

**¿Cuántos empleados son evaluados por competencias en relación al total de empleados de la empresa?**

1

→ Se evalúa un porcentaje mínimo de empleados (menos del 10%).

2

→ Se evalúa a un porcentaje moderado de empleados (entre el 10% y el 30%).

3

→ Se evalúa a un porcentaje significativo de empleados (entre el 30% y el 70%).

4

→ Se evalúa a la mayoría o a todos los empleados (más del 70%).



# Ejemplos

## Ejemplo 2

**¿La planificación del capital humano considera la retención de talento clave en la organización?**

1

→ No se considera la retención de talento clave.

2

→ Se considera ocasionalmente, frente a algunas posiciones.

3

→ Se considera la retención, solo para posiciones críticas.

4

→ Se considera la retención, solo para posiciones críticas.

# El modelo de Madurez (mirada integral de la gestión)

**Madurez**



Capítulo	Dimensiones Incluidas
<b>1. Diseño</b>	Diseño organizativo
	Estrategia RRHH
<b>2. Procesos</b>	Selección de personas
	Formación de personas
	Programas de pasantías
	Gestión por competencias
	Evaluación de desempeño
<b>3. Talento</b>	Gestión de talento
<b>4. Compensaciones y beneficios</b>	Gestión de la compensación y beneficios
<b>5. Analítica de datos</b>	Analítica aplicada a las personas
<b>6. Planificación del capital humano</b>	Planificación del capital humano
	Planificación de la sucesión / Retiro
	Política de sucesión
	Desarrollo del liderazgo
<b>7. Política de sostenibilidad, inclusión y compromiso social</b>	Gobernanza, Sostenibilidad
	Integración intergeneracional
<b>8. Cultura Organizacional</b>	Gestión de la cultura
	Gestión del cambio

# Indice

1. Presentación, propósitos, objetivos

2. Metodología

**3. Caracterización de la muestra**



4. Resultados

5. Otros indicadores

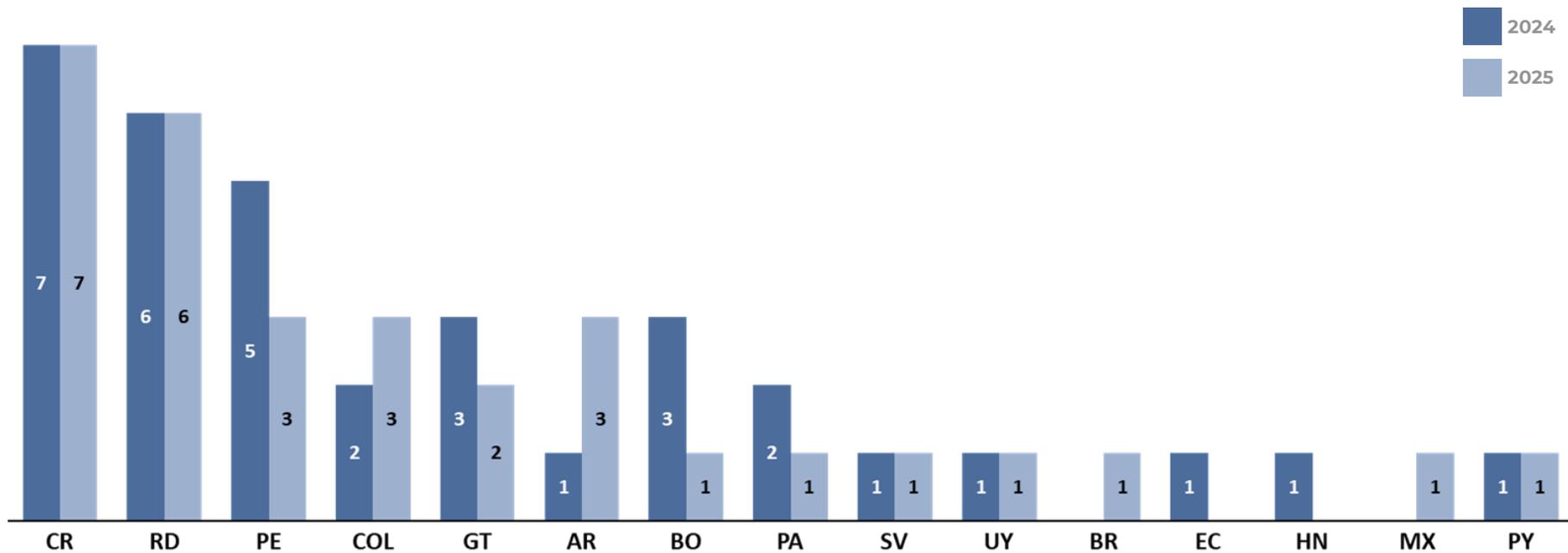
6. Conclusiones y pasos a seguir



### 3. Caracterización de la muestra

## Empresas participantes de la encuesta

### Participación por país



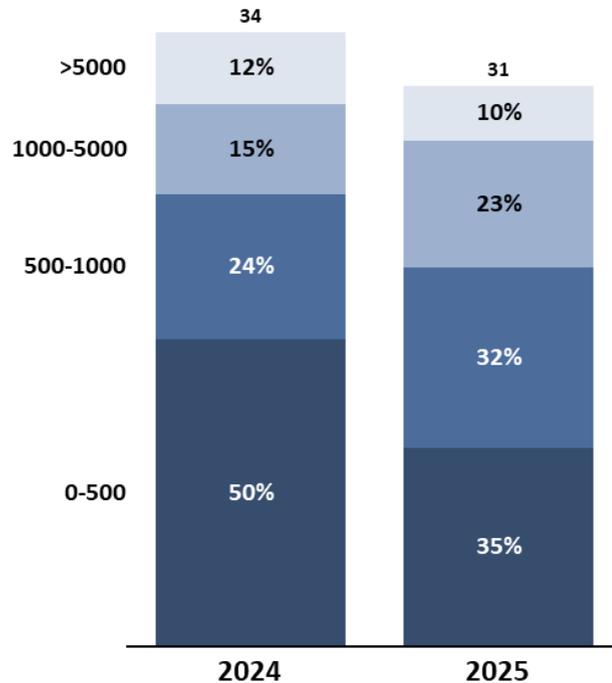
→ **Estabilidad en la muestra:** 34 empresas en 2024 vs. 31 en 2025, manteniendo comparabilidad.

→ **Liderazgo regional:** **Centroamérica** mantiene su posición como mercado principal.

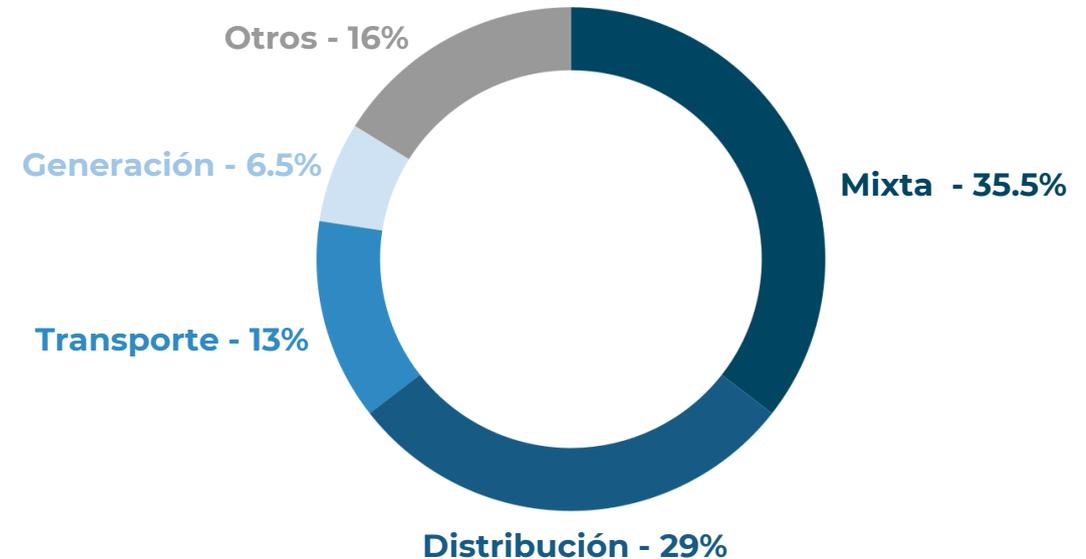
### 3. Caracterización de la muestra

## Empresas participantes de la encuesta

Distribución según total de empleados



Distribución según tipo de negocio (2025)

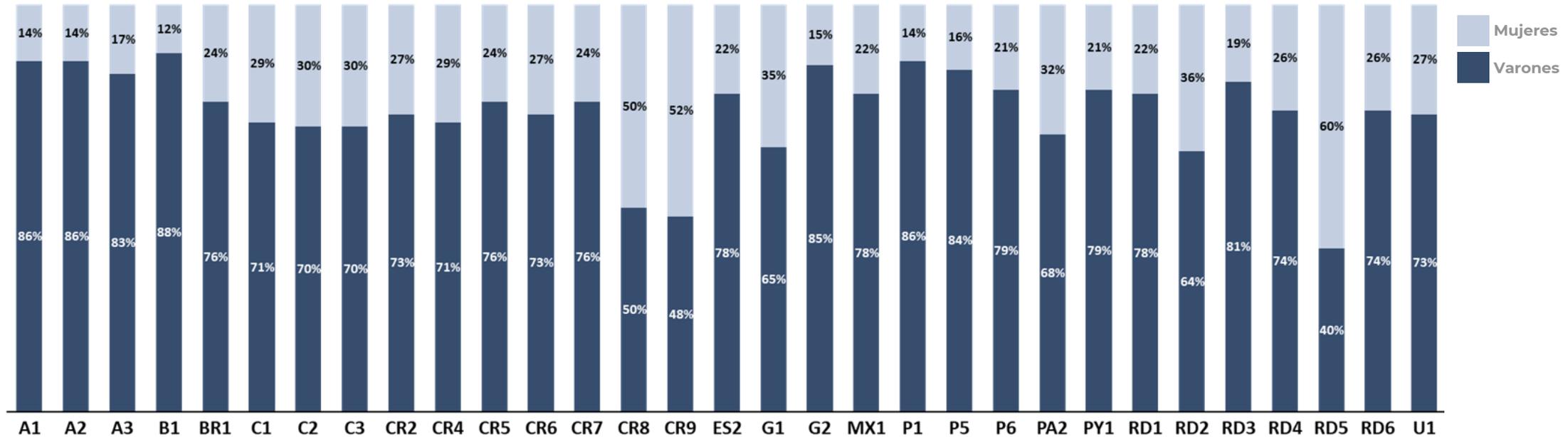


→ **Crecimiento de empresas grandes (+500 empleados):** incremento en el porcentaje de **entidades de gran tamaño.** (+15pp vs 2024)

### 3. Caracterización de la muestra

## Proporción Varones y mujeres de la plantilla

### Varones vs mujeres por organización

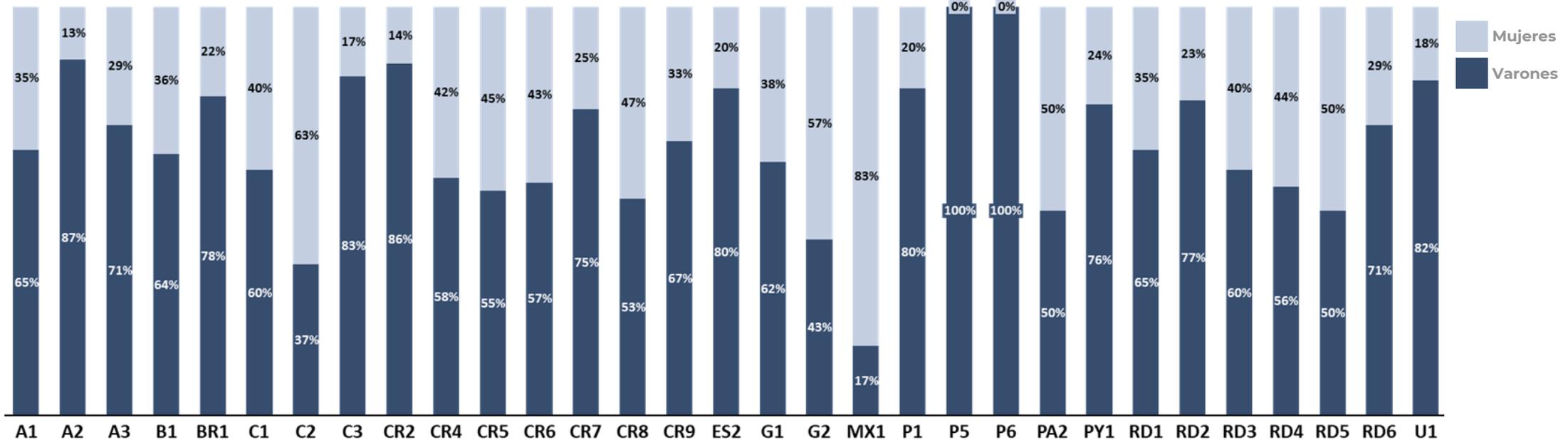


→ La **participación masculina** supera ampliamente a la femenina en la mayoría de las **plantillas** organizacionales.

### 3. Caracterización de la muestra

# Proporción de varones y mujeres que ocupan posiciones directivas (N1)

Varones vs mujeres por organización y posición N1

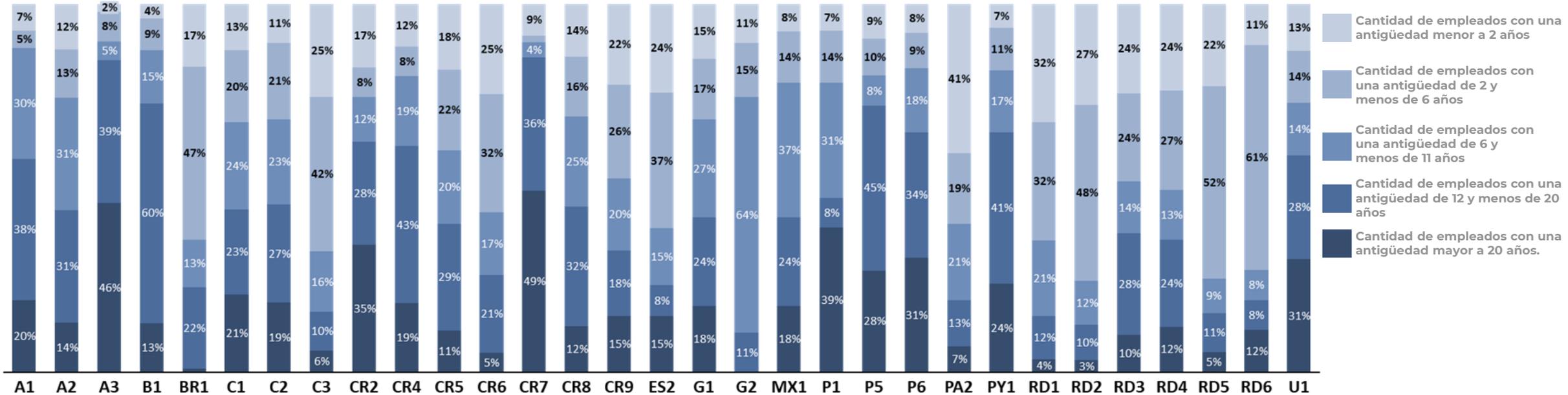


→ En la mayoría de las empresas varones y mujeres comparten posiciones directivas

### 3. Caracterización de la muestra

# Composición de las plantillas considerando antigüedad del personal

## Composición según antigüedad en la organización

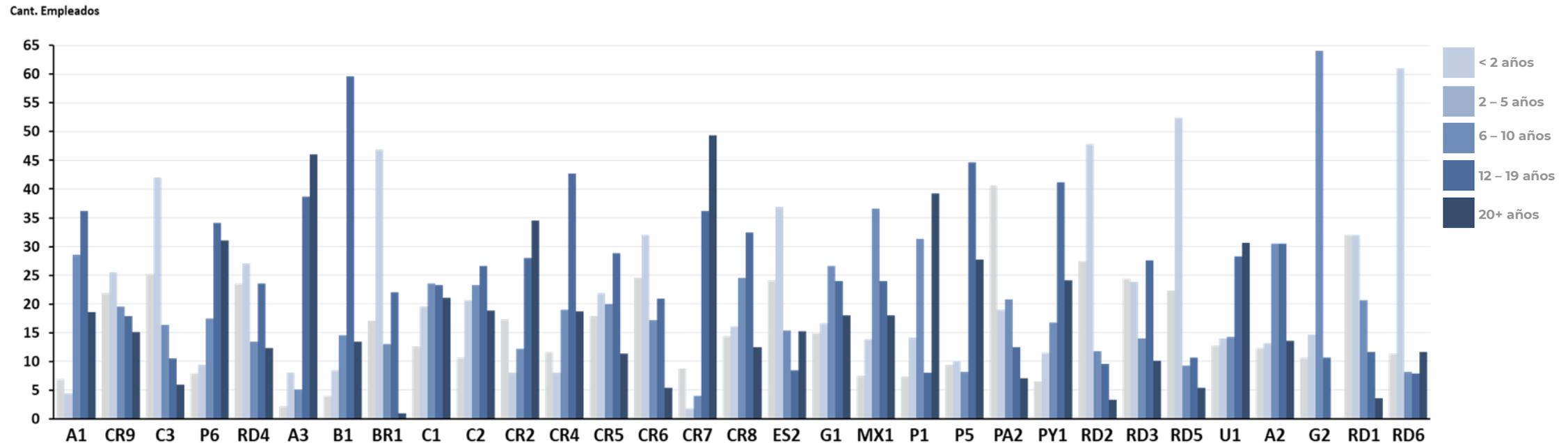


→ En la mayoría de las empresas predominan personas con 6 años de antigüedad o más.

### 3. Caracterización de la muestra

## Antigüedad del personal

### Composición de las plantillas considerando antigüedad del personal

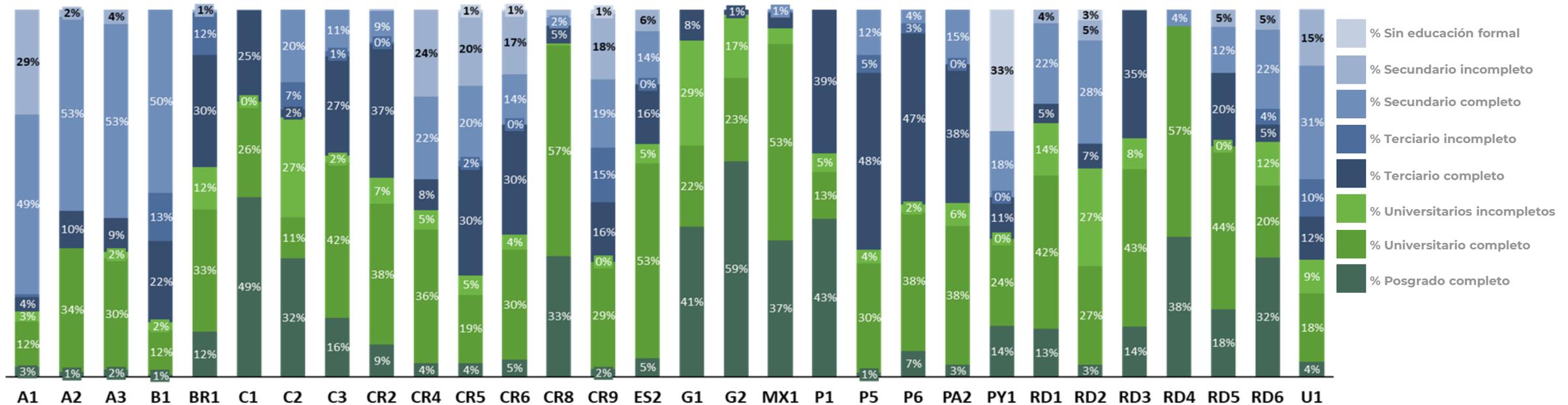


→ Se observa un **perfil consolidado**, con colaboradores que acumulan **6 años o más** en la organización.

### 3. Caracterización de la muestra

## Cualificación del personal

### Composición según cualificación de la plantilla



→ Aumenta el porcentaje de personal con **título universitario**, aunque persiste un segmento **sin formación formal**.

→ Crecen las empresas con colaboradores de **educación superior**, pese a casos **sin estudios formales**.



### 3. Caracterización de la muestra

## En Resumen...

#### Mensajes claves

- La alta tasa de respuesta confirma el **compromiso** del sector con el **desarrollo del capital humano**.
- La encuesta cubre una **muestra diversa** en términos de **ubicación geográfica** y **tipo de empresa**.
- Pese a un perfil de plantilla mayoritariamente **masculino**, crece la **presencia femenina** en puestos directivos.
- Predomina el **talento con antigüedad** (6 años o más), mientras la incorporación de **perfiles jóvenes** sigue siendo limitada.
- Los **niveles educativos** son heterogéneos y aún existen colaboradores sin **formación formal**, lo que subraya la necesidad de **programas de capacitación**.

# Agenda

1. Presentación, propósitos, objetivos
2. Metodología
3. Caracterización de la muestra

## **4. Resultados**



5. Otros indicadores
6. Conclusiones y pasos a seguir

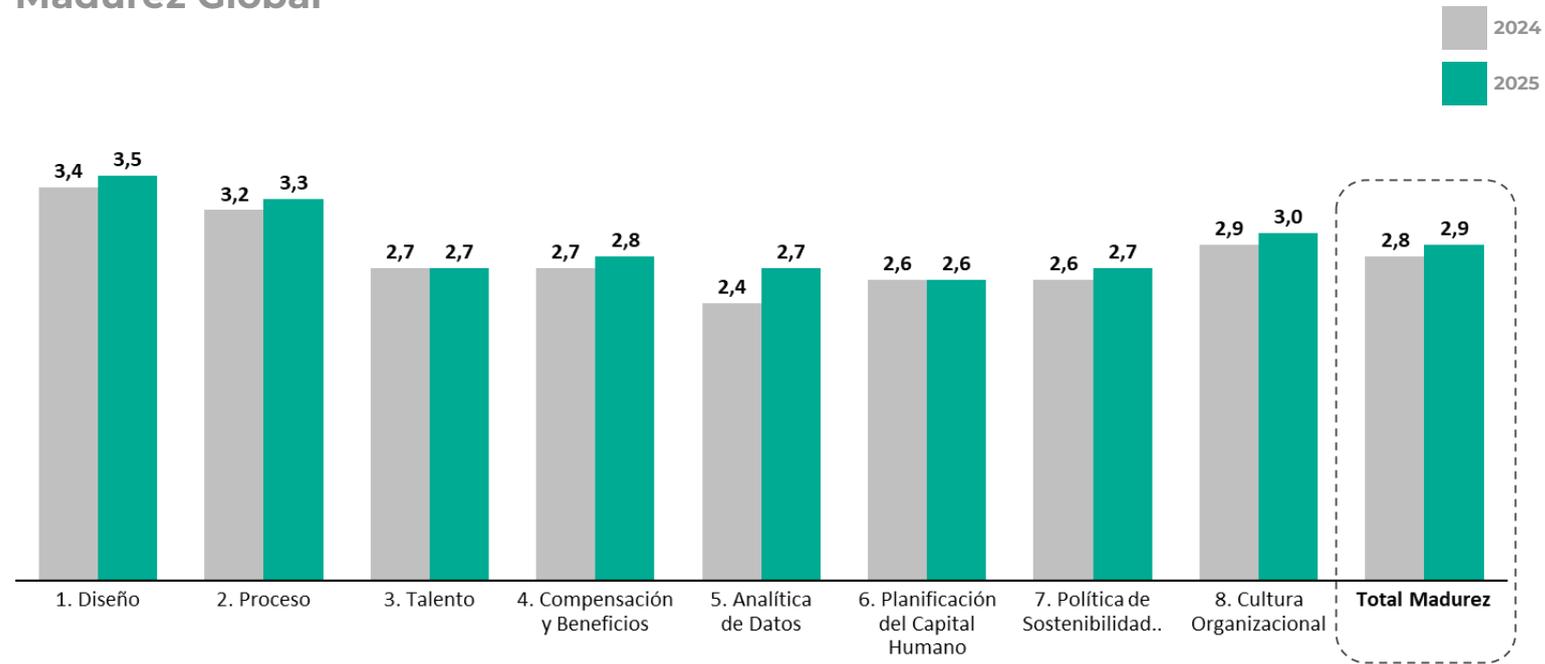




## 4. Resultados

# Índice de Madurez Global CIER (promedio de capítulos)

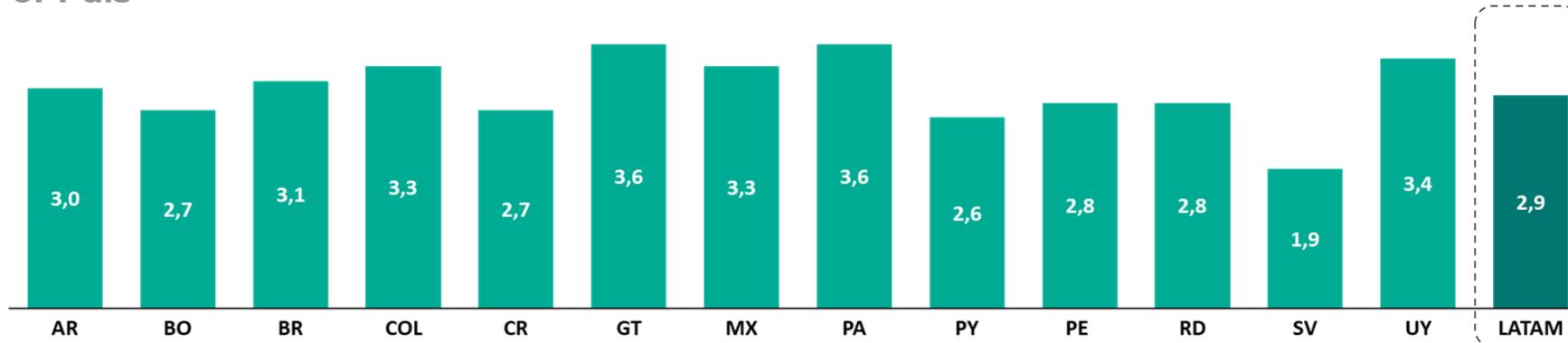
### Madurez Global



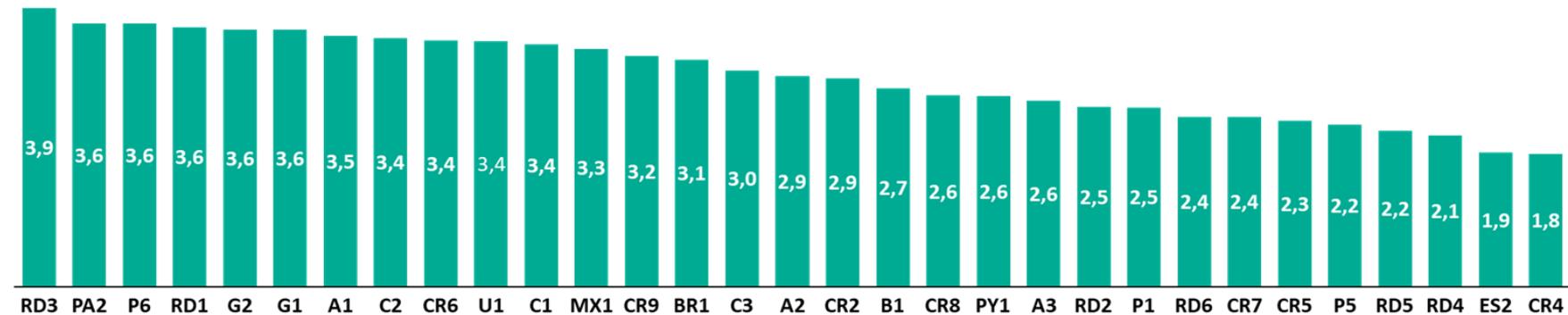
#### 4. Resultados

# Índice de Madurez Global 2025

## Por País



## Por Empresa



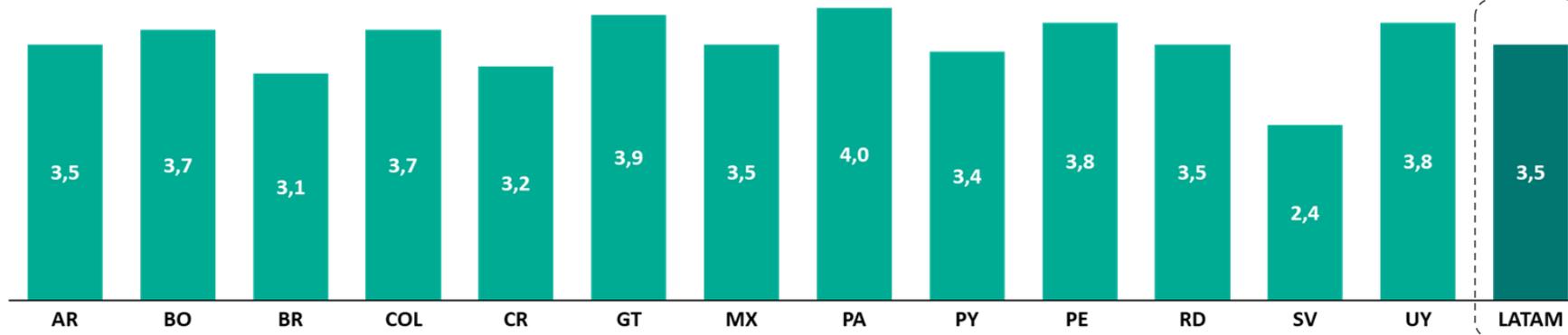
→ Los resultados muestran que las empresas que participaron tienen aún **aspectos por desarrollar** para **alcanzar la Madurez**.

→ Cerca del **50 %** de las empresas se encuentra en rango de **ausencia/bajo nivel de madurez** y el resto se distribuye mayormente en el **nivel medio**.

#### 4. Resultados

## I. Diseño (características de la estrategia y diseño del negocio)

### Por País



### Por Empresa

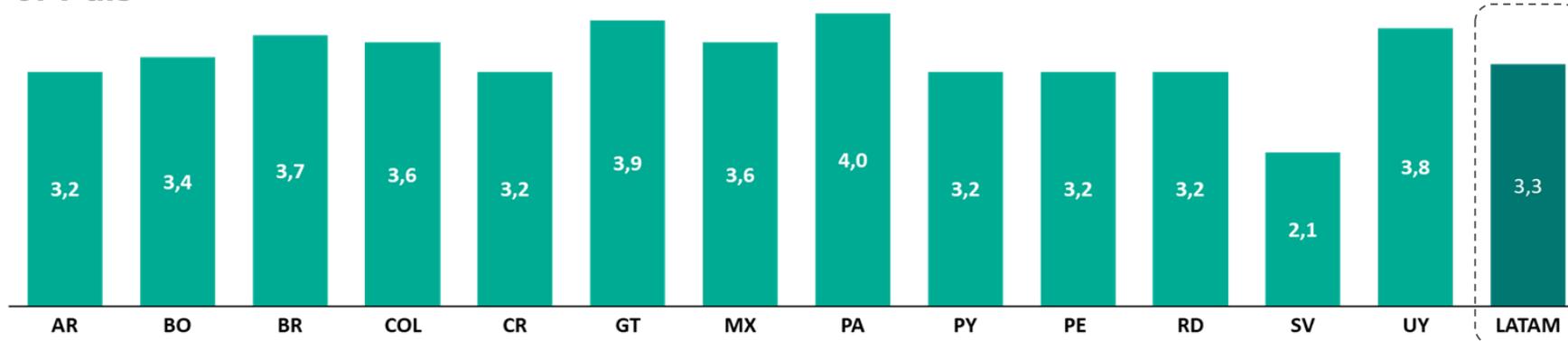


→ Los resultados muestran **madurez en la mayoría de las empresas** tanto en el **diseño de la organización y el negocio** como en la **estrategia de desarrollo del capital humano**.

#### 4. Resultados

## II. Procesos (selección, formación, competencias y desempeño)

### Por País



### Por Empresa

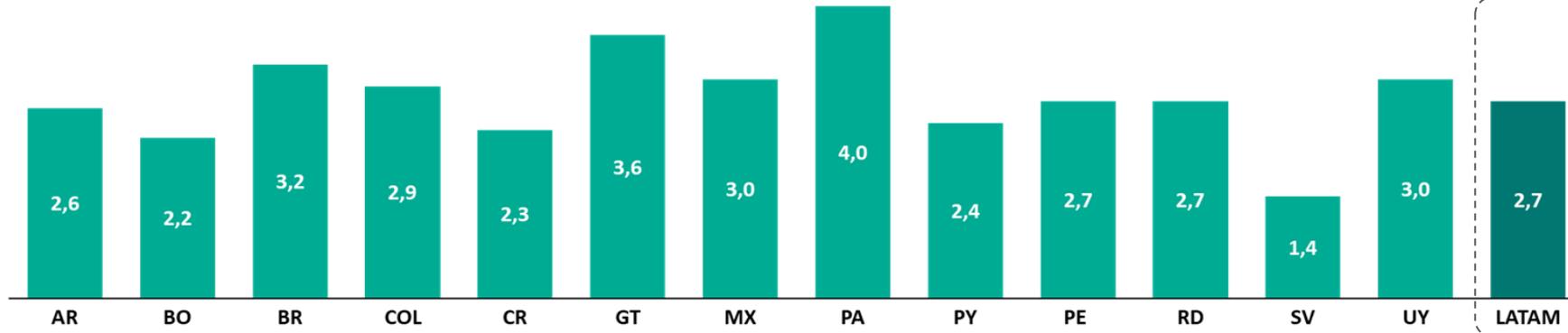


→ Los resultados evidencian **madurez** en la **mayoría de las empresas**, tanto en el **diseño** como en la **ejecución** de los **procesos tradicionales de gestión de personas**.

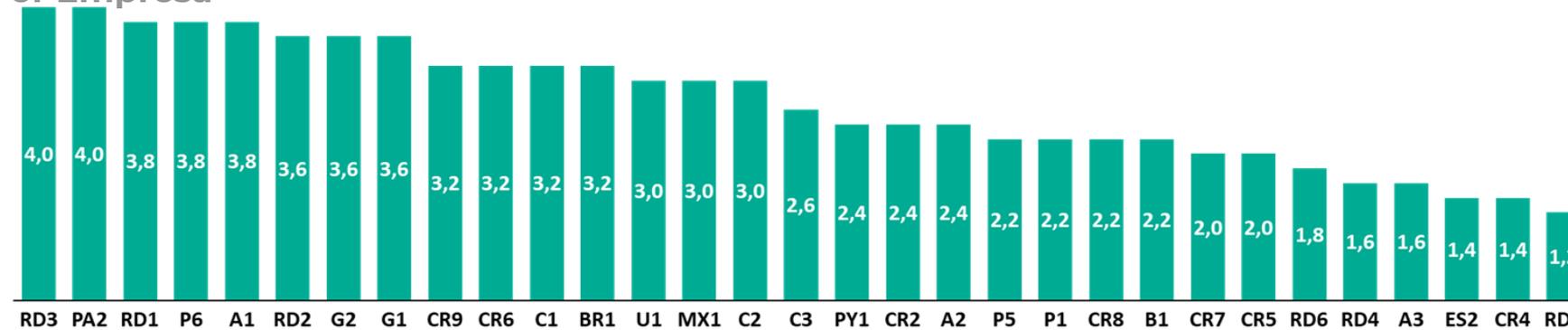
#### 4. Resultados

### III. Talento

#### Por País



#### Por Empresa

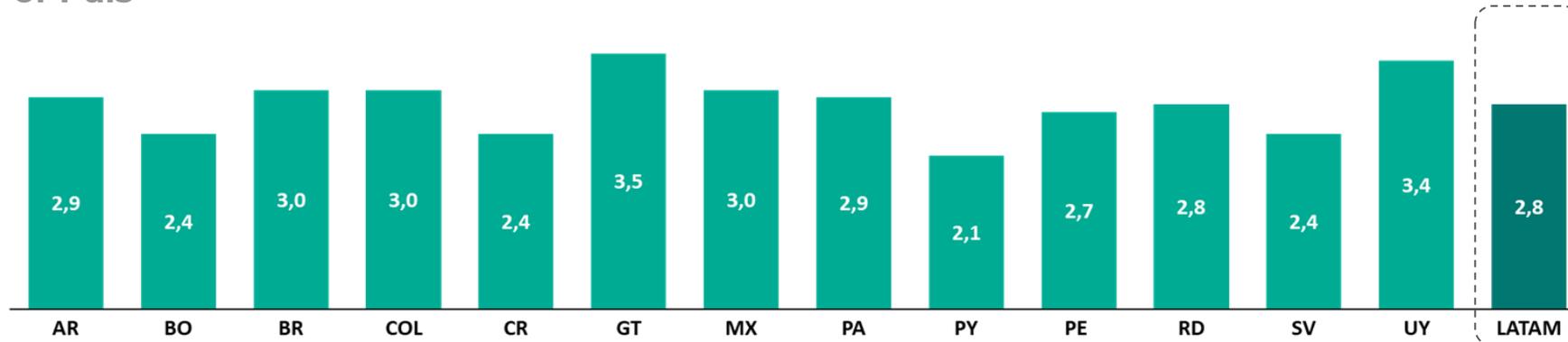


→ Un tercio de las empresas ha alcanzado **madurez en la gestión del Talento**, sin embargo, en la **mitad** sigue siendo un área **deficitaria**.

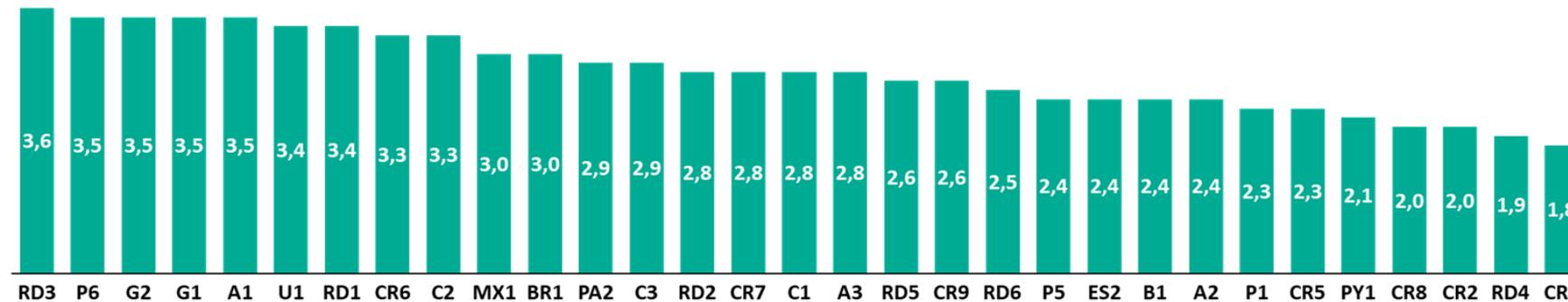
#### 4. Resultados

## IV. Compensaciones y beneficios

### Por País



### Por Empresa

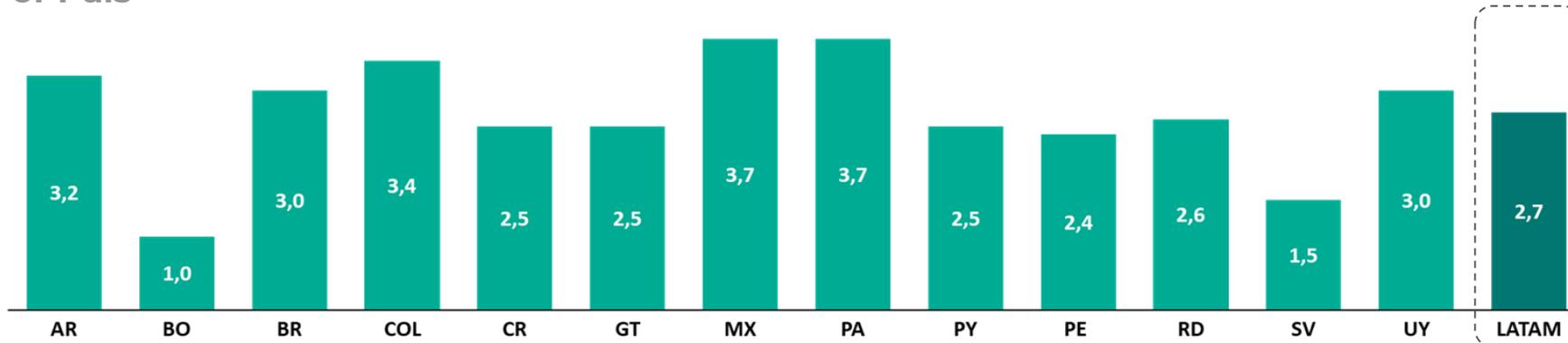


→ En la mayoría de las empresas, la **cartera de beneficios a medida** y la inclusión de **programas de remuneración variable de amplio alcance** son áreas clave por desarrollar.

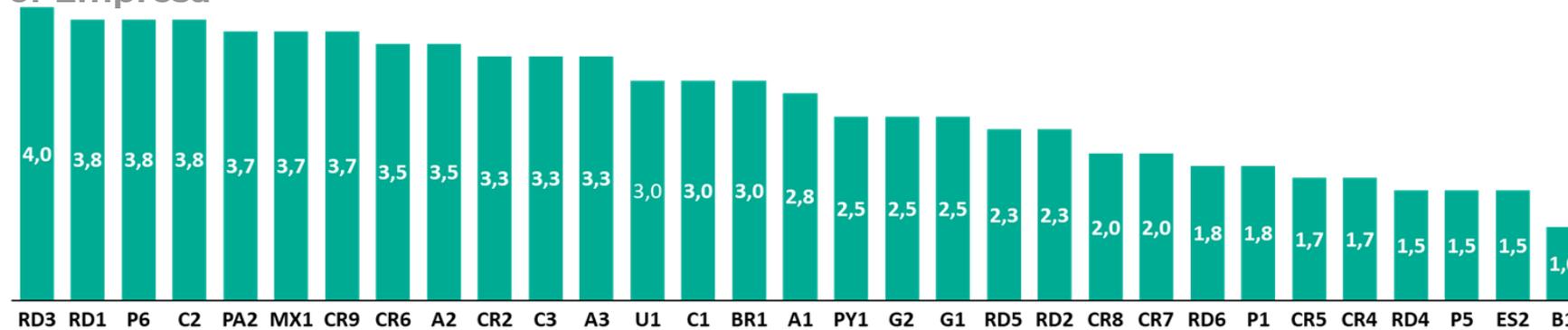
#### 4. Resultados

## V. Analítica de datos

### Por País



### Por Empresa

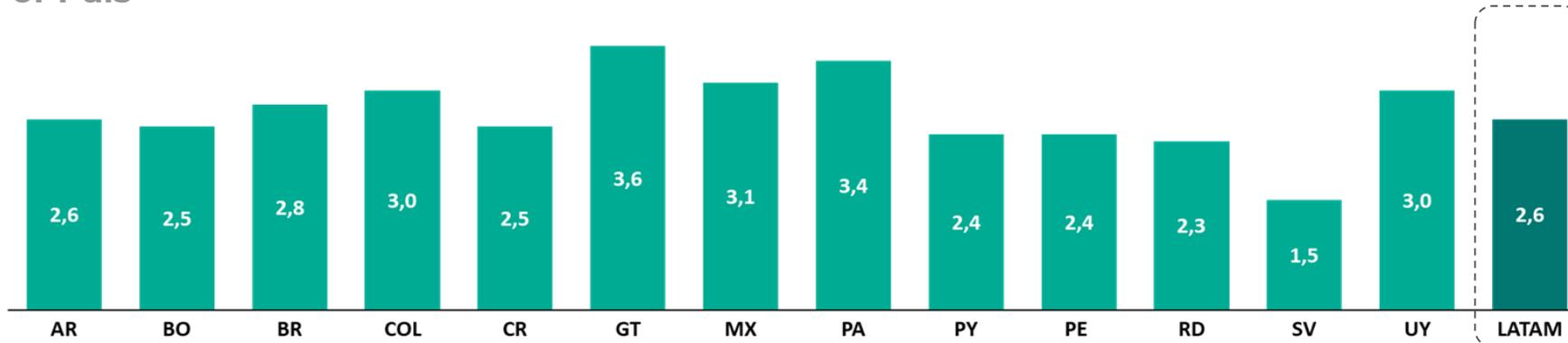


→ Solo un tercio de las compañías **aplica ciencia de datos e IA** en la gestión de personas; para la mayoría, sigue siendo un **área pendiente de desarrollo**.

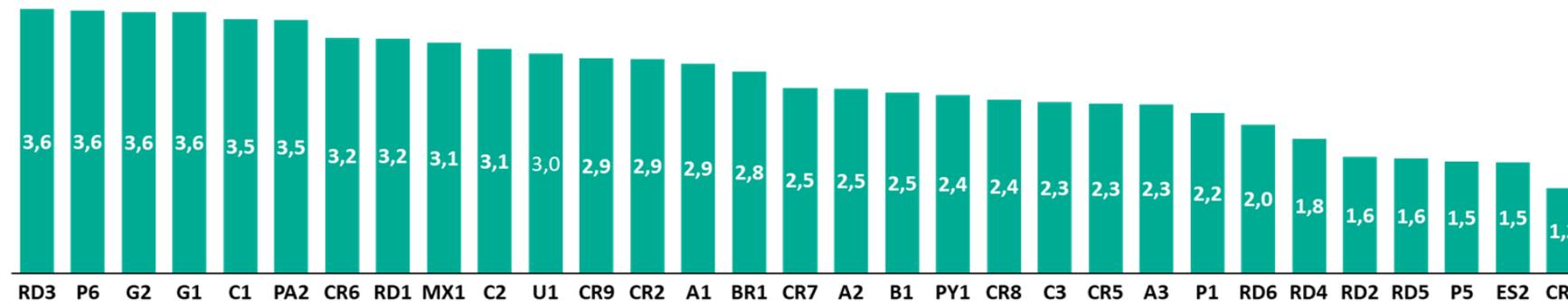
#### 4. Resultados

## VI. Planificación del capital humano

### Por País



### Por Empresa

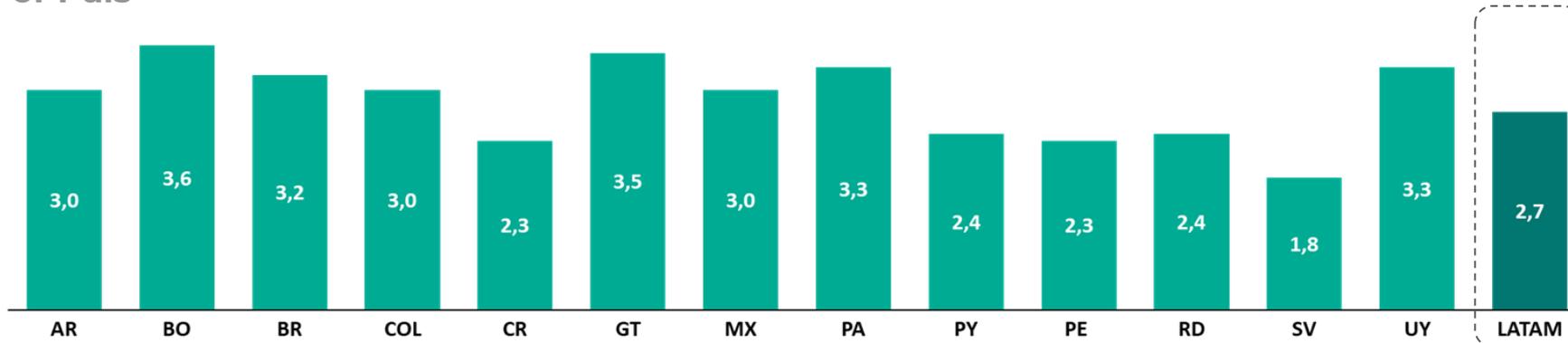


→ La mayoría de las empresas avanza en la **planificación del desarrollo** de sus colaboradores, la **preparación de sucesores** y la **identificación de líderes** para la transformación.

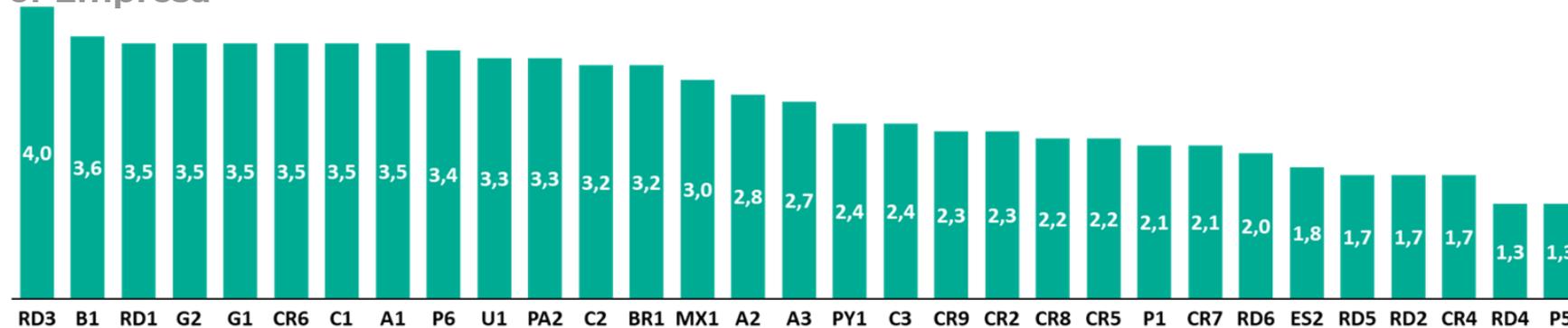
#### 4. Resultados

## VII. Política de Sostenibilidad, inclusión y compromiso social

### Por País



### Por Empresa

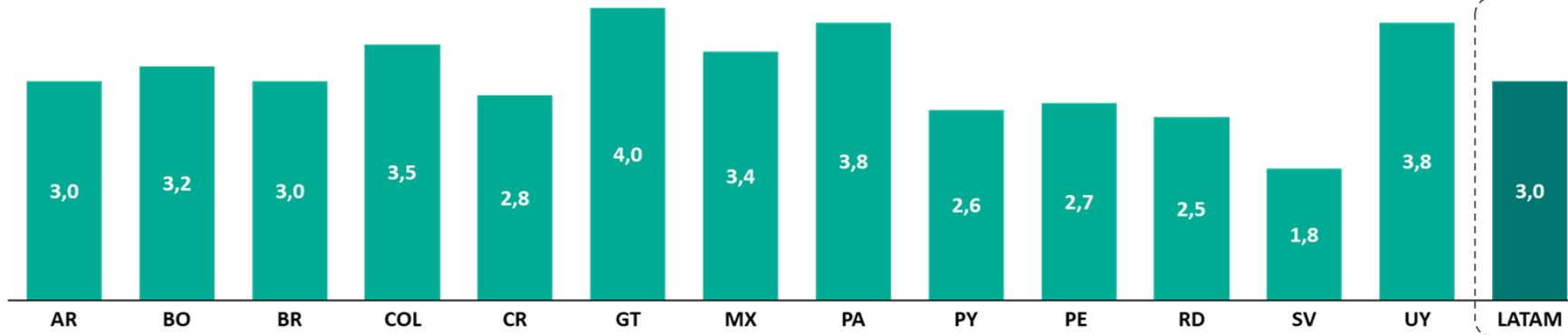


→ Cerca del **50%** de las empresas ha desarrollado políticas de **sostenibilidad, gobernanza, inclusión** y **compromiso con la comunidad**; el resto debe **continuar fortaleciendo** estas áreas.

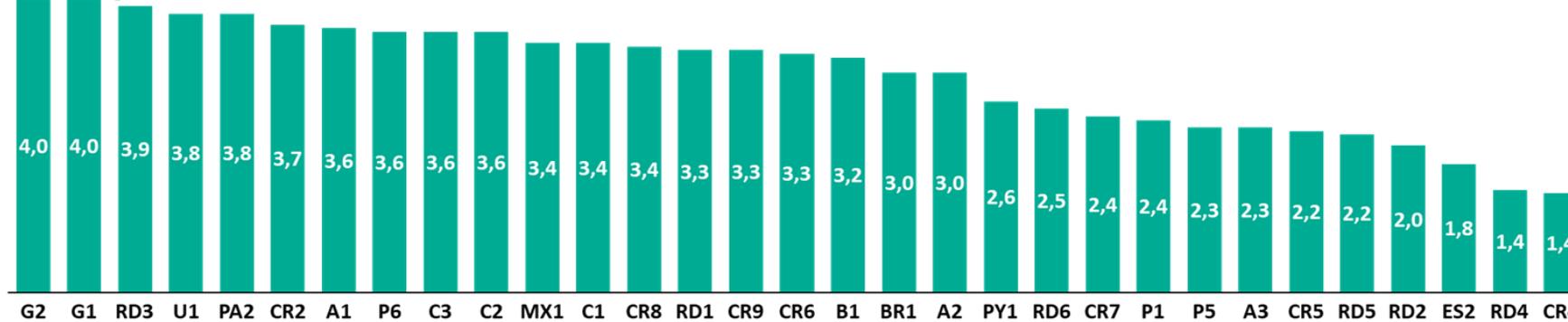
4. Resultados

# VIII. Cultura y cambio organizacional

Por País



Por Empresa



→ Un tercio de las empresas ha logrado **madurez** en la **gestión del cambio** y en la **cultura organizacional**.

# Síntesis por Capítulos





## 4. Resultados

# En Resumen...

### Mensajes clave

- El estado de **madurez global CIER** evidencia **áreas de mejora** en todas las dimensiones evaluadas respecto al año anterior.
- Los índices de **procesos tradicionales de RRHH** y **sostenibilidad** registran los **niveles más altos** de madurez.
- La **gestión de la cultura** y del **cambio** alcanza un **nivel medio** en la mayoría de las empresas.
- Ninguna de las organizaciones encuestadas se posiciona en el **cuartil superior** en **todas** las áreas evaluadas.

# Agenda

1. Presentación, propósitos, objetivos
2. Metodología
3. Caracterización de la muestra
4. Resultados
- 5. Otros indicadores**
6. Conclusiones y pasos a seguir





## 5. Otros Indicadores

# Datos globales

### Indicadores tradicionales de RRHH

KPI	Definición	Global CIER 2024	Global CIER 2025
<b>Tasa de rotación</b>	<i>Bajas / Total empleados</i>	<b>8%</b>	<b>9%</b>
<b>Tasa de rotación ajustado</b>	<i>Bajas(sin fallecimientos) / Total empleados</i>	<b>7%</b>	<b>8%</b>
<b>Tasa de desarrollo de personas</b>	<i>Empleados que cambiaron de puesto/total empleados</i>	<b>8%</b>	<b>7%</b>
<b>Tasa de desarrollo de personas ajustado</b>	<i>Promociones internas / Total empleados</i>	<b>9%</b>	<b>8%</b>
<b>Tasa de jubilación</b>	<i>Jubilados / Total empleados</i>	<b>2%</b>	<b>1%</b>
<b>Tasa de efectividad de la sucesión</b>	<i>Ingresos que permanecen / Total altas</i>	<b>50%</b>	<b>24%</b>
<b>Tasa de efectividad de la selección</b>	<i>Sucesores que cubren posiciones / Altas</i>	<b>0.02</b>	<b>0.11</b>



- La mayoría de las empresas garantiza **estabilidad laboral** con una **rotación** inferior al **10 %**.
- Solo el **24 %** de las posiciones se cubre mediante **planes de sucesión**.
- El porcentaje de **jubilaciones anuales** es apenas del **1 %**.
- El **65 %** de las compañías dispone de una **política de jubilación** para su personal.



## 5. Otros Indicadores

# Datos globales

### Indicador de Capacitación

KPI	Global CIER 2024	Global CIER 2025
Horas /Empleados	37.65	33
Participantes / Empleados	1.25	1

- Los empleados recibieron en promedio **33 horas de formación en 2024**, cifra **inferior** al promedio de 2023.
- El **100 %** de los colaboradores participó en **al menos una actividad de capacitación** durante 2024.

### Desarrollo del liderazgo

KPI	Global CIER
Plan de formación de líderes	3.19
Recursos para desarrollar líderes	3.29
Agenda de desarrollo del liderazgo	3.03
<b>Clave para las nuevas generaciones</b>	<b>2.68</b>
Formación incluye tanto lo técnico como competencias blandas	3.19
Medición del compromiso de los líderes	2.84

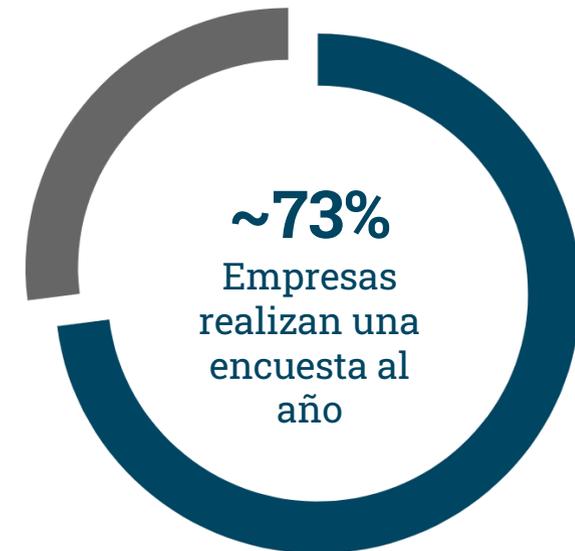
- El capítulo de **Liderazgo** presenta un **nivel medio de madurez** en la mayoría de los aspectos.
- La **formación de nuevas generaciones** se ubica en un **nivel deficiente**.

## Gestión de la comunicación interna

Gestión de la comunicación interna como tarea exclusiva de RRHH



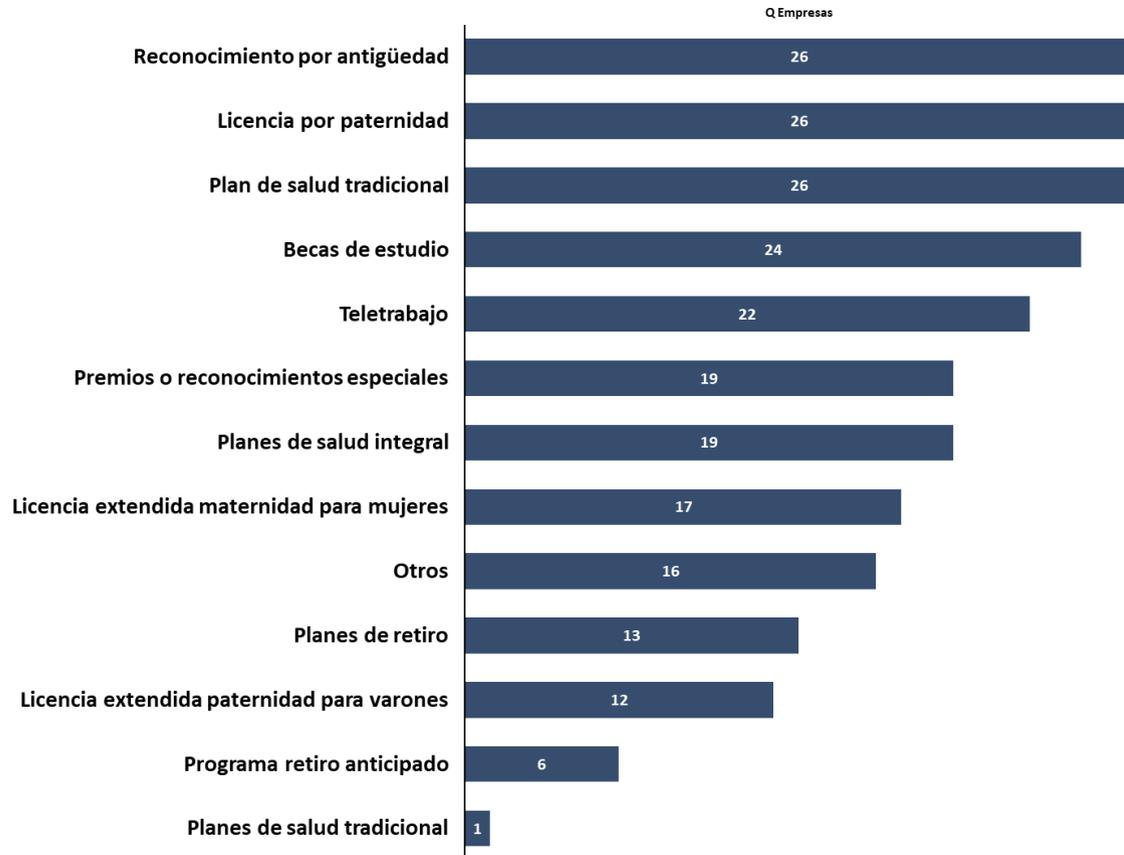
Encuesta anual de clima laboral



- La **comunicación interna** es una **tarea y responsabilidad compartida** por todas las **áreas de la organización** en la mayoría de las **empresas**.
- La **encuesta de clima laboral** es un **instrumento ampliamente utilizado** para **obtener información**.

# Inventario de beneficios

## Beneficios ofrecidos



- La mayoría de las empresas ofrece una **amplia gama de beneficios** a sus colaboradores.
- Los más frecuentes son **cobertura de salud, reconocimiento por antigüedad, licencia por paternidad y becas de estudio**.
- El **teletrabajo** se ha convertido en un **factor clave** dentro de la propuesta de beneficios.
- La **licencia extendida** de maternidad/paternidad representa un área de **oportunidad** para consolidar.

# Agenda

1. Presentación, propósitos, objetivos
2. Metodología
3. Caracterización de la muestra
4. Resultados
5. Otros indicadores

**6. Conclusiones y pasos a seguir**





6. Conclusiones y pasos a seguir

# Conclusiones I

## Principales Hallazgos

- 1** **Modelo interactivo** de encuesta y reporte con capacidad de **dobles clic** para explorar resultados en forma autónoma.
- 2** **Visión segmentada** por **empresa, país, negocio, año y por ítems/capítulos.**
- 3** **Madurez conservadora**, sustentada en **prácticas tradicionales** de RRHH (procesos, diseño, políticas, estabilidad laboral).
- 4** **Innovación limitada** en talento, diversidad, liderazgo, sucesión, integración generacional e IA.



## 6. Conclusiones y pasos a seguir

# Conclusiones II

## 7 Recomendaciones para Madurar en la Complejidad

1	Tomar conciencia de las <b>diferentes necesidades</b> de las <b>nuevas generaciones</b> .
2	Preparar sucesores y planificar un <b>retiro saludable</b> para los <b>colaboradores mayores</b> .
3	Aceptar la <b>incertidumbre</b> interna y externa, anticipando <b>escenarios posibles</b> .
4	Implementar <b>IA</b> en el <b>negocio y procesos</b> , siempre al servicio de las <b>personas</b> .
5	Gestionar <b>culturas</b> organizacionales <b>reflexivas, flexibles</b> y <b>coherentes</b> .
6	Diseñar <b>métricas</b> de <b>desarrollo humano</b> centradas en <b>bienestar, salud emocional</b> y <b>crecimiento</b> .
7	Delinear <b>trayectorias individuales</b> alineadas con el <b>desarrollo de carrera</b> .

## Pasos a seguir I

### 5 Claves para Madurar en la complejidad

1

Diseñar los espacios de trabajo

→ *Atraer talento*

→ *Favorecer colaboración*

→ *Crear pertenencia*

→ *Acelerar el aprendizaje*

2

Imaginar la empresa con las personas en el centro

→ *Clarificar misión y propósito*

→ *Inspira a jóvenes*

→ *Motivar a todas las generaciones*

→ *Fortalecer resiliencia*

3

Innovar con propuestas de bienestar integral

→ *Coherencia entre el discurso y las prácticas reales*

→ *Reconversión de puestos laborales con IA*

→ *Salario emocional en armonía con salario real*

→ *Programa de gestión del estrés*

## Pasos a seguir II

### 5 Claves para Madurar en la complejidad

**4** Incorporación de IA responsable

→ *Alinear con la cultura*

→ *Formación continua de los empleados en IA*

→ *Diseño de entornos laborales que incentive la toma de decisiones*

**5** Desarrollar liderazgo de mandos medios (MM)

→ *Entre el 10% y 30% de productividad de los empleados depende de los MM*

→ *Mapear MM críticos y evaluar su desempeño actual (feedback 360°)*

→ *Seguimiento continuo de indicadores de liderazgo*

# ¡Muchas Gracias!



22 de julio de 2025