



# EXPANSIÓN



FERIA



BILLULLO

VARITO

# Salario

QUE

queremos

ADemás

FINANZAS PÚBLICAS

ENTRE LA RECAUDACIÓN Y EL GASTO

EL NEGOCIO DE LA ESCASEZ

CÓMO PALIAR LA FALTA DE AGUA

4

CONSEJOS PARA DELEGAR



QUÉ OFRECEN LAS 'SÚPER EMPRESAS' EN MATERIA DE:

aumentos de sueldo

salario emocional

regreso a la oficina

(PÁG. 74)



PASTA

Plata

UN

BILLETE



⚡ **SÚPER** ⚡  
**EMPRESAS**  
— 2024 —

El **Salario** **QUE** **queremos**

*¿Cómo establece tu sueldo  
la compañía en la que trabajas?*

*¿Se puede negociar?*

⚡ **LAS 'SÚPER EMPRESAS' SE SIENTAN  
A HABLAR DE DINERO.** ⚡

ILUSTRACIONES: TINTA DRAGÓN

# D

inero, varo, feria, lana, guita... Las palabras para hablar de dinero son muchas, pero cuando pensamos en él, sobre todo, cuando forma parte de un sueldo, una palabra suele repetirse: insuficiente. Y, sin embargo, para muchas personas la forma en la que se establece su salario sigue siendo un misterio.

En México, el salario promedio mensual al cuarto trimestre de 2023 fue de 7,430 pesos, según la Secretaría de Economía. Los incrementos al salario mínimo han protagonizado este sexenio. Desde 2018, último año de la administración de Enrique Peña Nieto, hasta el último aumento realizado este año, subió casi 183% y 326% en la zona libre de la frontera norte.

Un incremento que, sin embargo, las compañías que participan en 'Super Empresas 2024' señalan que no ha supuesto cambio en sus operaciones. En un sondeo realizado entre las organiza-

ciones participantes, el 76% indicó que no registró afectaciones. El porcentaje más elevado, 81%, se detectó entre las empresas con menos de 500 empleados.

Para la firma de productos de higiene y belleza Natura, el sueldo depende de la contribución del colaborador. Renata Maldonado, directora de Recursos Humanos de la compañía en México, explica que, a nivel nacional, la organización tiene 10 bandas salariales. El sueldo mínimo que un colaborador puede ganar al mes es de 17,000 pesos. "Nosotros no pagamos por posiciones, sino por niveles de aportación. Por ejemplo, las jefaturas están en la banda F, y un jefe de finanzas puede ganar lo mismo que un jefe de legal o de marketing porque están en un mismo nivel", explica la directiva.

La diferencia dentro de cada banda salarial se basa en criterios como los años de experiencia, la complejidad de las responsabilidades asociadas con el

puesto y la importancia estratégica del rol dentro de la empresa. Maldonado considera que estos lineamientos aseguran que las compensaciones sean justas y reflejen adecuadamente el valor y la contribución de cada empleado. Y aunque sí se toma como referencia el movimiento del mercado laboral, Natura es la que dibuja sus tablas salariales.

En el mercado, consultoras como Mercer, Aon o Willis Towers Watson desarrollan tabuladores de compensación, con información detallada sobre los sueldos y salarios en diferentes industrias y regiones. Las empresas pueden adquirirlos para obtener una comprensión más profunda del panorama de compensación en su industria y su mercado. Esto

# 15% y 20%

**SUELE SER  
EL MARGEN  
AL NEGOCIAR  
SALARIOS DENTRO  
DE LOS RANGOS DE  
LOS TABULADORES.**



les permite comparar sus propias políticas salariales con las de sus principales competidores y hacer ajustes, según sea necesario para mantenerse competitivos y retener al talento.

Así es como Santander define los salarios para cada rol dentro de la compañía. Ana Felisa López, directora general adjunta de Recursos Humanos de la institución bancaria en México, dice que para fijar un sueldo primero es necesario comprender las dinámicas del sector en el que estás jugando y saber cuánto paga el mercado por cada puesto. "Yo pago por la posición, no porque sienta que mi oferta es atractiva para ti. Lo que puedo ofrecer para la vacante es lo que vale esa vacante y puedo ofrecerla al máximo o al mínimo de rango, según la experiencia del candidato", señala. "Si la persona está sobrevalorada, no es el puesto correcto; pero si está subvalorada, la oferta es una buena entrada para que siga creciendo".

Norma Sáenz, directora de Recursos Humanos de AstraZeneca México, refiere que siempre hay un margen de negociación salarial. La información del mercado sirve como guía de referencia, pero existe una variación de entre el 15 y el 20% hacia arriba y hacia abajo, lo que otorga un rango flexible para negociar el salario de una posición. "En la práctica, a lo mejor tienes dos o más personas en un mismo puesto, pero estas personas pueden tener una ligera diferencia, ya sea en experiencia o en conocimientos. Nosotros tenemos este margen para poder ir incrementando un salario, pero que siga estando dentro de su rango", menciona.

#### **INCREMENTOS SALARIALES**

Hay factores externos que también pueden influir en los aumentos salariales. Oli-

via Segura, socia de Asesoría en Capital Humano y Gestión del Talento de KPMG México, comenta que reflejar el impacto de la inflación en los salarios mantiene el poder adquisitivo de los colaboradores. Por ende, si una empresa no ajusta sus ofertas salariales al porcentaje de inflación, afectaría el poder adquisitivo de su personal.

En 2023, la inflación cerró con 4.66%, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Esto hizo que AstraZeneca, por ejemplo, manejara aumentos de entre el 5 y el 8%, que se hicieron efectivos en abril, con retroactivo a enero pasado.

Natura, por otro lado, además de subir los sueldos y tener las bandas salariales actualizadas, hizo un ajuste por recomposición salarial. “Esto es algo muy diferente a muchas empresas en el mercado; el común denominador lo pone dentro de su ejercicio de mérito. Yo lo separo, y de esa manera garantizamos para todos un incremento fijo, que cada año varía, para que su dinero no pierda valor en el tiempo”, explica Maldonado.

En el caso de los salarios mínimos, la situación es distinta. Hay tabuladores que los establecen por oficio o profesión, pero esto no necesariamente se aplica a todas las posiciones dentro de una empresa. Algunas de ellas pueden estar por encima del

“  
**SI LA PERSONA ESTÁ SOBREVALORADA, NO ES EL PUESTO CORRECTO; PERO SI ESTÁ SUBVALORADA, LA OFERTA ES UNA BUENA ENTRADA PARA QUE SIGA CRECIENDO.**  
”

Ana Felisa López,  
directora general adjunta de Recursos Humanos de  
Santander México.

salario mínimo y no se ven afectadas por estos ajustes. “Los aumentos salariales y los tabuladores se basan en las condiciones del mercado laboral. Cada empresa suele realizar aumentos una vez al año, pero estos no se aplican uniformemente a todas las posiciones, debido a las diferencias en los niveles de salario y la relación con los salarios mínimos”, explica Segura, de KPMG.

Para Maldonado, es muy importante que haya transparencia en la comunicación sobre los rangos salariales porque eso ayuda en la retención del personal, ya que los empleados saben cómo pueden seguir creciendo dentro de una compañía, a través de un plan de carrera bien definido. El 95% de las renuncias que experimenta Natura están relacionadas con temas de incrementos de sueldo y ocurren porque los empleados reciben una propuesta laboral que implica una promoción.

“Aunque me pegan en la rotación voluntaria, son salidas felices también porque todo el aprendizaje y desarrollo que tuvieron aquí en la compañía les permite hacer su promoción a un siguiente nivel; y yo no siempre tengo posiciones abiertas”, detalla

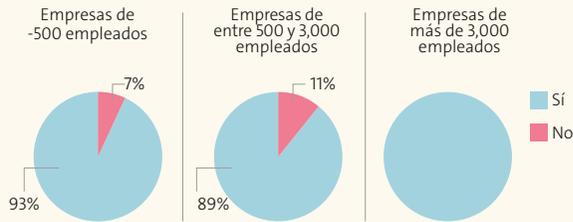


# A VUELTAS CON EL SALARIO

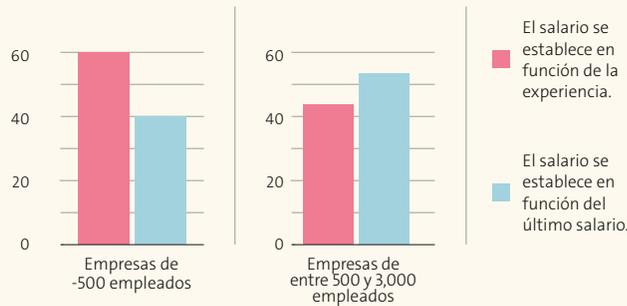
Preguntamos a las compañías que participaron en 'Súper Empresas 2024' cómo establecen su esquema salarial. En este ejercicio participaron 312 organizaciones, de las cuales 170 tienen menos de 500 empleados, 105 tienen entre 500 y 3,000, mientras que en el rango de más de 3,000 colaboradores respondieron 37 empresas.

CIFRAS EN PORCENTAJE

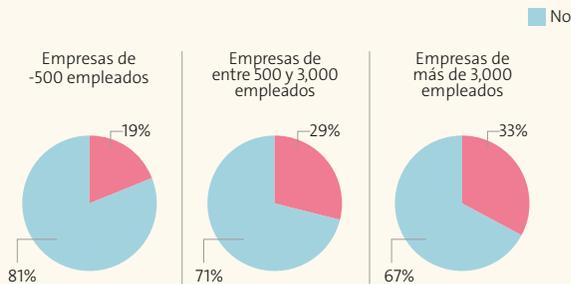
## ¿CUENTAN CON PROTOCOLOS PARA ESTABLECER TABULADORES SALARIALES POR POSICIÓN?



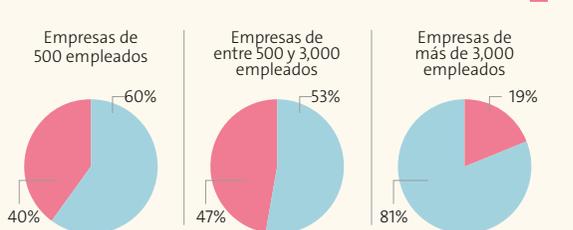
## EN CASO DE HABER SELECCIONADO 'NO' EN LA PREGUNTA ANTERIOR, ¿CUÁL ES LA RAZÓN?



## ¿EL INCREMENTO DEL SALARIO MÍNIMO EN MÉXICO EN EL ÚLTIMO AÑO AFECTÓ SU OPERACIÓN?

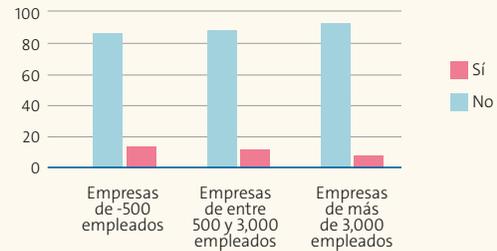


## ¿LA COMPAÑÍA CUENTA CON MECANISMOS DE MEDICIÓN PARA DETECTAR UNA POSIBLE BRECHA SALARIAL DE GÉNERO?

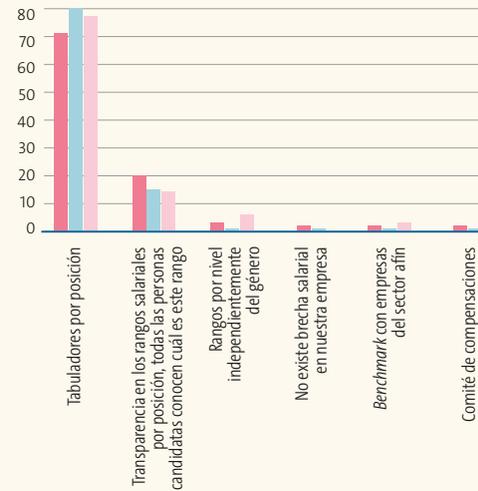


FUENTE: TOP Companies, con base en la encuesta realizada entre las compañías que forman parte de las 'Súper Empresas 2024'.

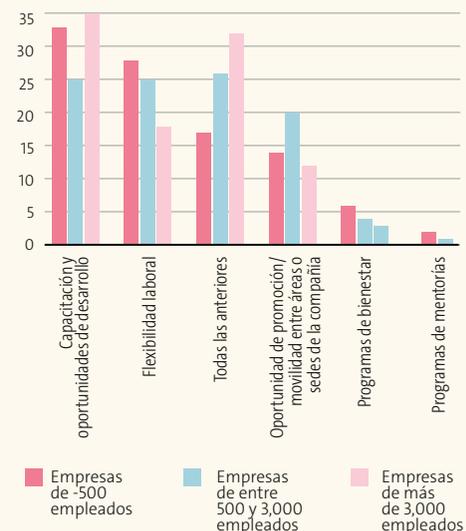
## EN EL ÚLTIMO AÑO, ¿HAN DETECTADO LA EXISTENCIA DE BRECHA SALARIAL DE GÉNERO?



## ¿QUÉ MECANISMOS IMPLEMENTAN PARA CERRAR/ EVITAR LA BRECHA SALARIAL DE GÉNERO?



## ¿QUÉ TIPO DE MEDIDAS RELACIONADAS CON EL SALARIO EMOCIONAL IMPLEMENTA LA EMPRESA?



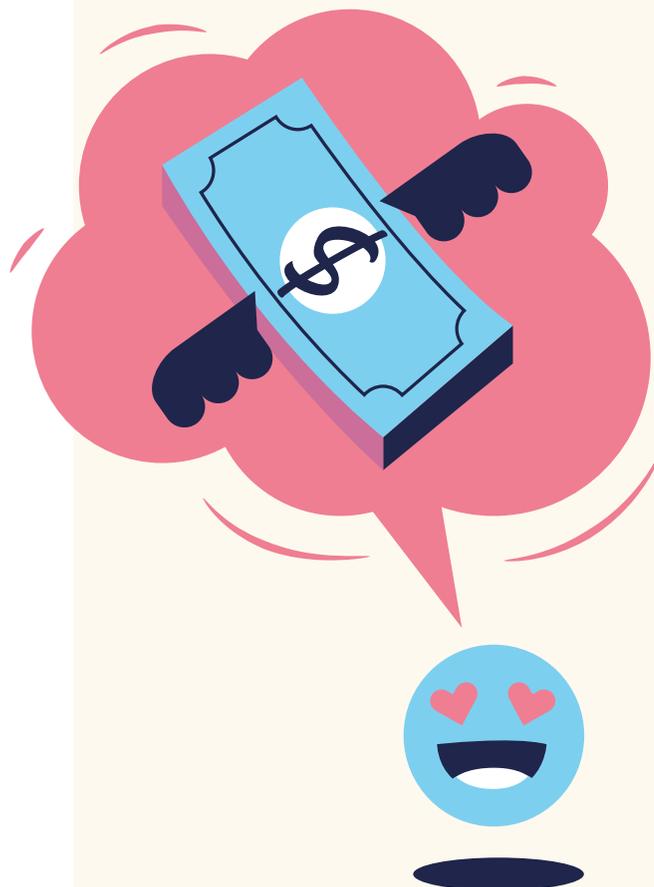
la directiva de la empresa cosmética. Pese a ello, el 47% de sus vacantes se cierran con promoción interna y, en los últimos dos años, Natura redujo su tasa de rotación del 20% en 2022, al 10.5% en 2023 y al 1% al cierre del primer trimestre de este año, sin contar la división de *retail*.

Los motivos que llevan a las personas a cambiar de posición pueden variar, pero los directores consultados coinciden en un aspecto clave: el aumento esperado por aquellos que están empleados y buscan una nueva oportunidad laboral, o aquellos que podrían considerar una oferta, oscila entre un 20 y un 30% más de lo que ganan actualmente o de lo que recibían en su empleo anterior.

De acuerdo con la agencia de reclutamiento especializado PageGroup, el 54% de los *millennials* no están satisfechos con su salario. Entre las razones, señalan la falta de correspondencia entre las responsabilidades laborales y la remuneración recibida, la percepción de inequidad en comparación con colegas o la falta de competitividad en el mercado laboral. De ellos, además, el 37% se encuentra a la búsqueda de una promoción interna.

### ¿CUÁNTO GANABAS EN TU ÚLTIMO EMPLEO?

Rubén Ortiz Vázquez, director ejecutivo de Acceso y Asuntos Corporativos para Eli Lilly en Latinoamérica,



revela que su empresa no adquiere tabuladores de terceros, sino que lleva a cabo una evaluación del mercado, que abarca no sólo la industria farmacéutica, sino también otros sectores y empresas líderes, con el fin de mantenerse competitiva en cuanto a salarios.

El proceso implica comparar las funciones y actividades de los puestos de trabajo dentro de la industria farmacéutica, donde es más fácil encontrar similitudes claras debido a la naturaleza específica del sector. Pero al compararse con otros sectores, se centran en identificar diferentes perfiles de puesto y realizar comparativas. Esto significa que, si bien puede no haber similitudes directas en las funciones y actividades, sí establece equivalencias en términos de responsabilidades y nivel de habilidades requeridas para determinar los niveles salariales adecuados.

Otra práctica que realiza la compañía es preguntar a

los postulantes cuánto ganaban en su último empleo para determinar si estarían alineados con los tabuladores de salario de la empresa. Ortiz Vázquez asegura que lo que buscan al hacer esta pregunta es entender la posición que tenían los candidatos en su empleo anterior y su historial de movimientos salariales a lo largo del tiempo, para poder hacer una oferta que atraiga a los mejores talentos, incluso a aquellos que podrían estar siendo valorados y retenidos por sus empleadores actuales o que reciben alguna contrapropuesta.

“Queremos asegurarnos de que el candidato vea la oferta como algo gratificante, tanto en términos de contribución al propósito de la empresa de mejorar la vida de las personas, como en términos de mejoras en su ingreso económico”, menciona el directivo.

Para Felisa López, preguntar sobre el salario anterior es importante, pero más relevante es que los candidatos sepan cuáles son las prestaciones que representan un valor monetario o les evitan gastos adicionales, pues cada vez que la empresa financia algo en beneficio del empleado se considera un ingreso adicional para este.

**54%**

**DE LOS MILLENNIALS  
NO ESTÁN  
SATISFECHOS  
CON SU SALARIO,  
SEGÚN DATOS DE  
PAGEGROUP.**

**SE DEBE COMPENSAR  
A LOS EMPLEADOS  
POR SU NIVEL  
DE COMPETENCIA  
Y RESPONSABILIDAD  
EN LA NUEVA  
POSICIÓN.**

Olivia Segura,  
socia de Asesoría en Capital Humano  
y Gestión del Talento de KPMG México.

No obstante, desde su experiencia ha observado que no todos los postulantes ni los empleados tienen una comprensión completa de los detalles de su compensación total más allá del salario base mensual. Por ello, en el proceso de selección el equipo de Recursos Humanos de Santander guía a los candidatos para que sepan cómo se desglosa su compensación y así evitar posibles frustraciones en el futuro.

“Muchas veces, la gente dice, ‘es que voy a ganar un mejor salario’, pero la persona no hizo bien sus cálculos y en realidad está perdiendo prestaciones, entonces, como empleador terminas con una persona que entra a trabajar por necesidad y que se siente frustrada porque sin percatarse perdió”, señala López.

Todo cuenta. Cada vez que su equipo plantea una propuesta económica a un postulante, no sólo le menciona el salario mensual que vale la posición, sino que el banco ofrece 40 días de aguinaldo, 15 días de vacaciones en el primer año trabajado, 70% de prima vacacional, entre otros incentivos que conforman la compensación total. Felisa López asegura que la mitad de los candidatos, especialmente, aquellos que trabajaron para una empresa internacional, tienen un conocimiento más detallado sobre su compensación total al iniciar el proceso de selección. El otro 50% lo desconoce.

La negociación salarial es una parte esperada del proceso de contratación. Sin embargo, muchos candidatos pueden sentirse inseguros o poco preparados para abordar esta parte de la conversación durante una entrevista

de trabajo. Sáenz coincide en que, en México, es común preguntar a los candidatos cuál era su salario anterior, a diferencia de Estados Unidos, donde en 2018 se prohibió a los reclutadores hacer esta pregunta, con el fin de prevenir la discriminación salarial, sobre todo, contra las mujeres.

La idea detrás de esta medida es asegurar que las personas sean contratadas y remuneradas en función de su habilidad, su experiencia y su mérito, en lugar de basarse en salarios anteriores que podrían reflejar sesgos de género o inequidades salariales previas.

Olivia Segura comparte que en KPMG no se pregunta a los candidatos sobre su salario anterior porque esta práctica no necesariamente es la mejor manera de evaluar el desempeño y la contribución de un candidato a una posición o empresa con base en su último salario. “Si una mujer estaba ganando menos en su empleo anterior debido a la discriminación salarial, ofrecerle un salario similar en su nueva posición sólo perpetuaría esa desigualdad. En lugar de eso, se debe compensar a los empleados por su nivel de competencia y responsabilidad en la nueva posición”, dice.



**14%**

**ES LA BRECHA SALARIAL DE GÉNERO PROMEDIO EN MÉXICO, DE ACUERDO CON DATOS DEL IMCO.**

Las directoras de Recursos Humanos de Natura, AstraZaneca y Santander dicen que hacen esta pregunta únicamente con el fin de mejorar la oferta e, incluso, evitar brechas. “Hemos tenido casos en que la persona viene con una compensación mucho más abajo de lo que marca el mercado y nosotros nos atenemos al rango real, sin importar si a la persona le representó un crecimiento salarial del 60, 70 u 80%”, apunta Sáenz.

Santander también está centrando sus esfuerzos en cerrar filas desde otra trinchera. Hace cinco años comenzó a implementar diversas políticas y acciones específicas para que no haya brechas salariales de género. Esto incluye una revisión anual de las estructuras internas y una garantía de igualdad salarial, que asegure que hombres y mujeres reciban lo mismo por trabajos de igual valor.

El banco enfrentaba un 30% de brecha salarial de género porque no tenía mujeres en posiciones de liderazgo. “Si tienes 10 hombres y una mujer, vas a tener la brecha porque la comparativa es muy baja, pero a medida que vas nivelando con más mujeres en posiciones de liderazgo, tienes un margen de acción para poder garantizar la igualdad de condiciones”.

Hoy, el banco tiene una plantilla laboral de 28,000 empleados. En posiciones administrativas, el porcentaje de mujeres asciende al 62% y en puestos de alta dirección, al 25%. La directora adjunta está consciente de que aún deben nivelar las fuerzas. El foco actual está en programas de sensibilización y de desarrollo para que el talento femenino alcance niveles senior y en que todos los procesos de selección tengan el mismo número de hombres y mujeres en la recta final.

# ENTRE LA FLEXIBILIDAD Y LA PERTENENCIA

La permanencia en una empresa es toda una experiencia en la que hay varios elementos en juego, uno de ellos, el salario y no necesariamente el monetario, sino el emocional.

POR: Nancy Malacara



Rubén Ortiz Vázquez va cada lunes y viernes por sus tres hijos al colegio, asiste a sus partidos de fútbol, participa en los festivales escolares y hace la ronda de los niños. Los martes, miércoles y jueves asiste a la oficina en un horario flexible. A veces, a las siete de la mañana para salir alrededor de las tres de la tarde o llega dos horas después para retirarse a las cinco. Todo depende de su carga de trabajo y de las actividades que quiera realizar.

“Valoro mucho más el salario emocional que el monetario. Obviamente, trabajo porque tengo que dar una estabilidad económica a mi casa, pero en Lilly he podido llevar mi vida profesional y personal en perfecta armonía. El modelo híbrido me ha ayudado a pasar un 25% más de mi tiempo con mi familia”, afirma el director ejecutivo de Acceso y Asuntos Corporativos para Eli Lilly en Latinoamérica.

Hasta hace apenas unos años, los postulantes y empleados se inclinaban por el salario que les ofrecían y, con base en ello, tomaban su decisión de pertenecer o no a una compañía. Ahora, las personas se interesan por más cosas que

# 81%

**DE LOS EMPLEADOS CAMBIÓ SU FORMA DE PENSAR SOBRE EL TRABAJO TRAS LA PANDEMIA, SEGÚN DATOS DE MANPOWER.**

caen en la cancha del salario emocional y la principal tiene que ver con la flexibilidad laboral.

Ortiz Vázquez está convencido de que la cultura corporativa se crea con un buen salario emocional, es decir, los beneficios extrasalariales que se dan con el fin de satisfacer parte de las necesidades personales de los empleados. En Eli Lilly ofrecen, además, asistencia veterinaria, atención psicológica, asesoría financiera, licencias extendidas y jornadas de prevención y salud.

Y para garantizar que los colaboradores se sientan valorados y escuchados, realizan encuestas trimestrales. De hecho, la decisión de regresar a la oficina en este modelo fue a través de un sondeo, en el que los colaboradores decidieron cómo establecer una jornada que les permitiera mantener el trabajo en equipo, pero también la parte del bienestar.

“Había un riesgo muy grande de mantenernos trabajando de forma constante, así que hicimos un decálogo; los viernes tratamos de enfocarnos, arrancar a las ocho y terminar a las dos. Somos una empresa de salud, nos gusta que nuestra gente viva de forma saludable, en todo lo que tiene que ver con bienestar mejoramos el 11%, y el 91% de la plantilla respondió en la encuesta que le gustaría permanecer en Lilly el próximo año”, detalla el directivo.

Empresas como AstraZeneca, Natura o Manpower Group también decidieron operar bajo un esquema 3x2. Norma Sáenz, directora de Recursos Humanos de la farmacéutica, dice que para que se desate la creatividad, los equipos tienen

que pasar tiempo juntos en la oficina. Sin embargo, hay resistencias.

En México, la empresa está teniendo un porcentaje de asistencia de entre el 70 y el 80%. Hay empleados que salieron porque se mudaron a otra ciudad o cambiaron de posición laboral. Las renuncias voluntarias en AstraZeneca en 2023 fueron del 3%, aunque Sáenz asegura que en cualquier industria hablar de un 7 u 8% se considera bueno.

“Estamos a menos de la mitad de eso y creemos que es el resultado de la propuesta de valor. El salario no sólo es el dinero y los beneficios monetarios, también es el salario emocional, la cultura, muchos intangibles que nosotros traemos como parte de la experiencia del empleado y que hacen que la persona quiera seguir haciendo su carrera en esta organización”, enfatiza Sáenz.

### RESISTENCIA A VOLVER

Cuando Natura comunicó a sus empleados el retorno parcial a las oficinas, Renata Maldonado, directora de Recursos Humanos de la empresa cosmética en México, recibió amenazas de renuncia. “Tuve mucha resistencia, por más que las oficinas quedaron superlindas después de la remodelación, estaban vacías y la gente nos decía que por qué teníamos que volver al pasado, que cuál era la ganancia”, cuenta.

La directora asocia este sentir a que la empresa primero adoptó un esquema 100% virtual. Luego, con la fusión de la oficina de Avon, a finales de 2021, iniciaron obras de remodelación y una política de ocho días presenciales por mes. Pero notaron que la gente de nuevo ingreso no conocía los productos de la firma ni conectaba con el propósito.

Por ello, se decidió regresar a los entrenamientos de cultura, experiencias de propósito, videos y cercanía con los diferentes directores para que los colaboradores entendieran para qué estaban trabajando y por qué. “Hoy, todavía batallamos un poco con la resistencia; creo que es algo que, después de la pandemia, va a ser un desafío por lo menos un año más”, reconoce Maldonado.

La directora ya aceptó que los lunes y los viernes la oficina está más vacía. La estrategia que está ejecutando es ofrecer experiencias culturales, de beneficios, de salud, de capacitación y de fortalecimiento de equipos para que la gente asista de forma presencial. “Hubo colaboradores que nos dijeron: ‘Si no vuelven al esquema virtual, yo ya no quiero estar más aquí’. Y también es válido, es parte

“**TUVE MUCHA RESISTENCIA, POR MÁS QUE LAS OFICINAS QUEDARON SUPERLINDAS, ESTABAN VACÍAS Y LA GENTE NOS DECÍA QUE POR QUÉ TENÍAMOS QUE VOLVER AL PASADO.**”

Renata Maldonado,  
directora de Recursos Humanos  
de Natura México.

de la diversidad y es una decisión muy personal. Nosotros siempre respetamos las decisiones de nuestros colaboradores, aunque sí tienes una conversación con ellos para explicarles el porqué y el para qué de la decisión”, dice Maldonado.

El esquema 3x2 le representó a la compañía un incremento del 10% en la productividad y de 10 puntos en la encuesta de clima laboral. Lo primero que los postulantes preguntan a Maldonado en un proceso de selección es el modelo de trabajo: si la empresa ofrece la opción de laborar desde casa, si el trabajo es principalmente presencial, híbrido o virtual. Luego, indagan sobre los beneficios que la organización ofrece por encima de lo establecido por ley.

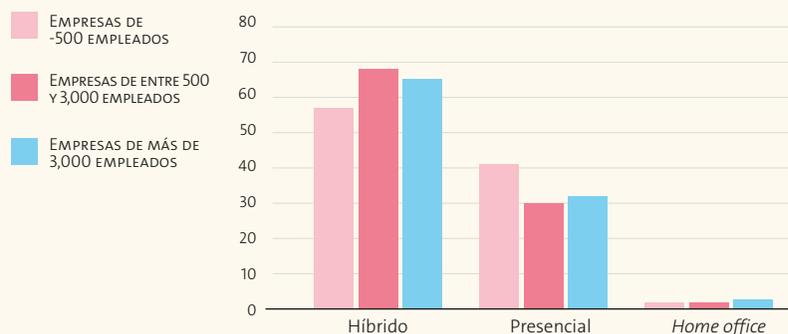
Tania Arita, directora de Reclutamiento de Talent Solutions de Manpower Group, señala que, en México, cerca de siete de cada 10 empleados tienen dificultades para encontrar el talento que necesitan. Ante esta situación, es importante que las empresas se cuestionen qué es lo que realmente desean los empleados para evitar este problema y lograr la retención.

Arita observa que el salario sigue siendo el principal factor de interés. Sin embargo, la retención y la cultura corporativa se fortalecen mediante un buen salario emocional, que incluye beneficios intangibles y extrasalariales diseñados para satisfacer las necesidades personales de los empleados.

## ESQUEMAS LABORALES

Entre la oficina y el *home office*, ¿cómo están trabajando las compañías y qué prefieren sus equipos de colaboradores? Sondeamos a las organizaciones que forman parte de las ‘Super Empresas’ para conocer su experiencia.

### ¿CUÁL ES EL ESQUEMA LABORAL ACTUAL DE LA COMPAÑÍA?



Según datos de Manpower, el 81% de los colaboradores dice que la pandemia cambió su forma de pensar sobre el trabajo. Ahora, esperan y exigen una mayor personalización en todos los ámbitos, desde los beneficios hasta la formación en habilidades.

Si bien Manpower adoptó una política 3x2 desde septiembre pasado, la empresa cuenta con una variedad de roles, desde analistas financieros contables hasta equipos que brindan servicios a otros países, con enfoques distintos en cuanto a la presencialidad en el trabajo. Mientras que los analistas financieros pueden trabajar completamente de forma remota, los equipos comerciales suelen requerir una presencia física.

También tienen puestos híbridos, como reclutadores, gerentes y líderes de proyecto, que pueden optar por trabajar desde casa o en la oficina. Los horarios son diversos y se adaptan a las preferencias individuales, así como a consideraciones como la atención a clientes en diferentes zonas horarias o a condiciones climáticas, como en Mexicali, donde el personal de campo comienza a las cinco y termina a las ocho de la mañana para evitar las altas tempera-

turas. Pero luego retoma a las seis de la tarde.

Además de la flexibilidad horaria, el salario emocional comprende todas las actividades e incentivos que reciben los colaboradores, acorde con sus intereses y su etapa de vida. Algunas compañías dan asistencia veterinaria, jornadas de prevención y salud, cuartos de lactancia, guarderías, licencias extendidas, atención psicológica y asesoría financiera.

Francisco Aguilar, Associate Director Talent Team para EY México, refiere que en la consultora también firmaron un convenio con Total Pass, una plataforma que ofrece a los empleados una membresía para acceder a una aplicación que les permite empezar a entrenar en el gimnasio que prefieran y les da acceso a una variedad de entrenamientos y recursos diseñados para promover su salud mental.

Adicionalmente, crearon el programa Enjoy Benefits, que incluye eventos deportivos, como carreras, torneos de boliche y fútbol, actividades centradas en la alimentación y programas de capacitación y desarrollo.

“Para EY, lo más importante es nuestra gente, las

iniciativas que ofrecemos a nuestros colaboradores son un reflejo de nuestro compromiso con su bienestar, desarrollo personal y profesional, lo cual nos permite contar con el mejor talento, ya que nuestros colaboradores son la clave de nuestro liderazgo en el mercado”, comenta Aguilar.

## TODO POR EL MEJOR TALENTO

La importancia de que las empresas ofrezcan un salario monetario y emocional competitivo, poniendo al empleado en el centro de la estrategia, es innegable. Los directores consultados enfatizan que brindar un ambiente laboral atractivo es fundamental para atraer y retener al talento.

Esto implica proporcionar un salario competitivo junto con beneficios atractivos, un paquete integral y un modelo de trabajo que se adapte a las necesidades y etapas de vida de los empleados porque, en la actualidad, las personas no buscan sólo una transacción económica al trabajar, sino un entorno que les brinde satisfacción emocional y desarrollo personal.

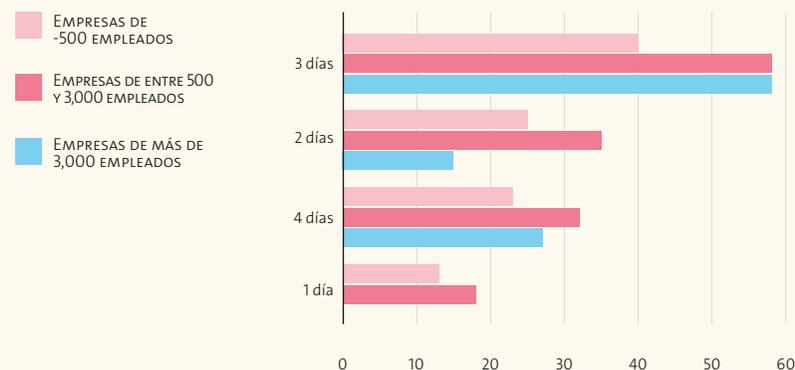
En términos de desarrollo, se observa un creciente interés de las nuevas generaciones en temas de salud financiera. Natura ofrece capacitaciones sobre cómo invertir y está enfocada en promover una cultura de salud financiera entre los colaboradores.

Para Renata Maldonado, la flexibilidad no sólo es *home office*. También se extiende a eventos familiares importantes, licencias extendidas, bienestar y desarrollo, horarios escalonados, valoración, reconocimiento y buenos liderazgos, que, en suma, da como resultado una propuesta de valor que coloca al empleado en el centro.

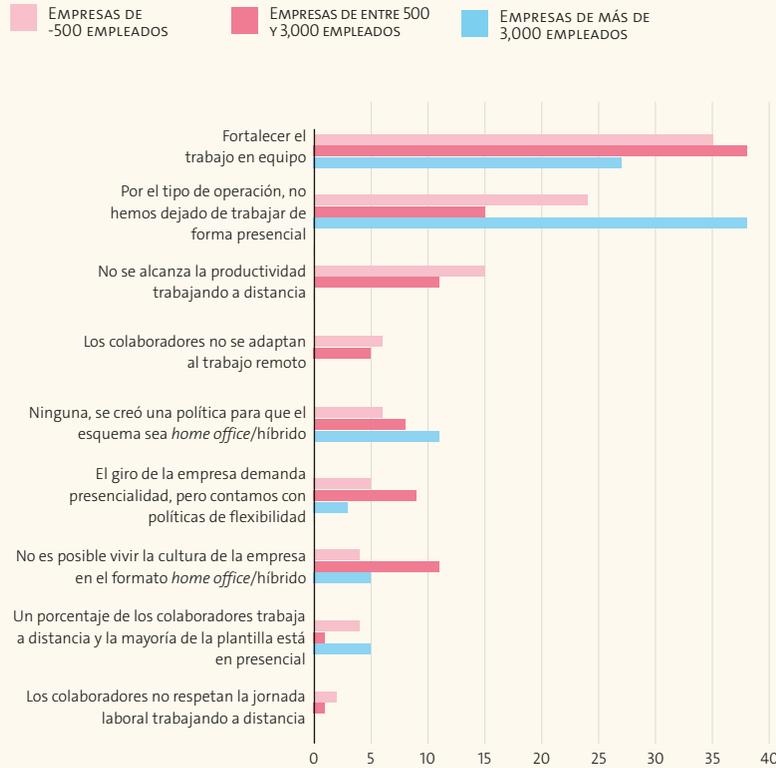
Olivia Segura, socia de Asesoría en Capital Humano y Gestión del Talento de KPMG México, apunta que la mejor prestación es tu jefe. El apoyo en el crecimiento profesional es fundamental para que las personas puedan desarrollarse en su carrera. Contar con un mentor que las guíe y las ayude a crear un plan de carrera, así como cerrar brechas de conocimiento, es muy valorado.

A su parecer, ofrecer un ambiente laboral atractivo es crucial para atraer y retener al mejor talento. Esto implica proporcionar un salario competitivo con beneficios atractivos, un paquete integral y un modelo de trabajo que se ajuste a cada necesidad y etapa de vida porque, hoy en día, la gente ya no trabaja por una mera transacción económica.

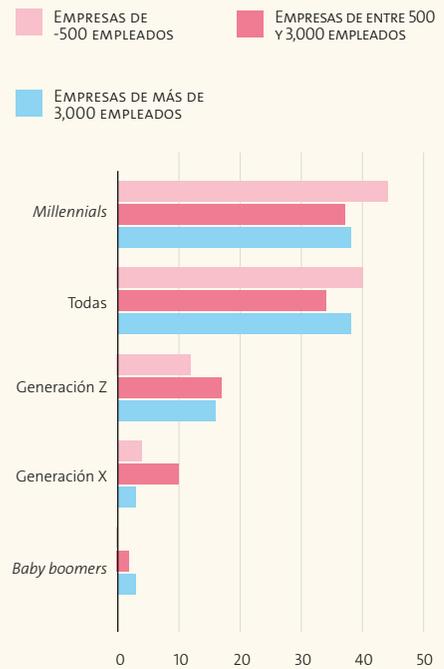
## SI TU ESQUEMA ES HÍBRIDO, ¿CUÁNTOS DÍAS A LA SEMANA SON PRESENCIALES?



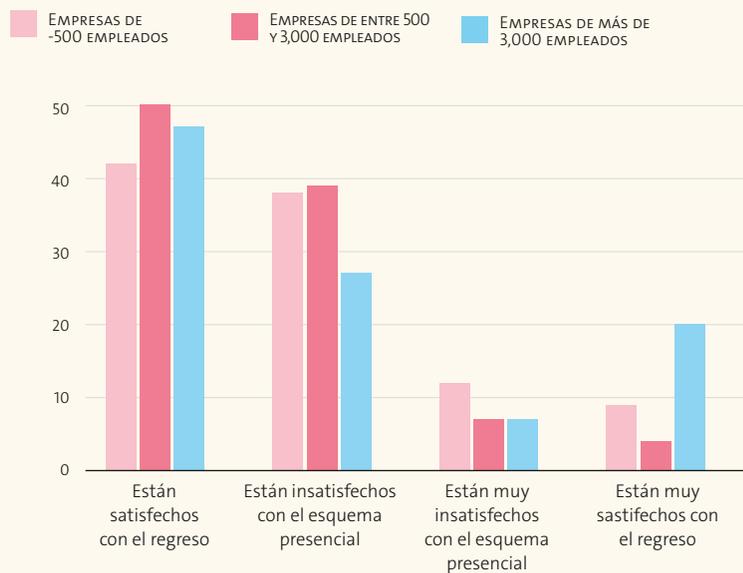
## SI TUS COLABORADES ESTÁN EN HOME OFFICE O HÍBRIDO, ¿CUÁL SERÍA LA PRINCIPAL RAZÓN PARA REGRESAR AL ESQUEMA PRESENCIAL?



## ¿QUÉ GENERACIÓN SE HA ADAPTADO MEJOR AL TRABAJO A DISTANCIA?



## A LA HORA DE COMUNICAR EL REGRESO A LA OFICINA EN FORMATO 100% PRESENCIAL, LOS COLABORADES:



**FUENTE:** TOP Companies, con base en un sondeo realizado entre las 'Super Empresas'. En el ejercicio participaron 312 compañías, de las cuales 170 son de la categoría de menos de 500 empleados, 105, de entre 500 y 3,000 empleados, y 37, de más de 3,000 empleados.