



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

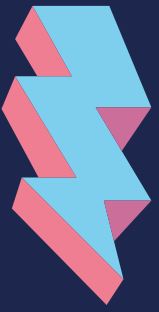
UN

BILLETE

EN PORTADA



Varito



PASTA

Money

PLATA

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 'Súper 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 competitivas 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
 SOBREALORADA, 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 renunciaciones 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

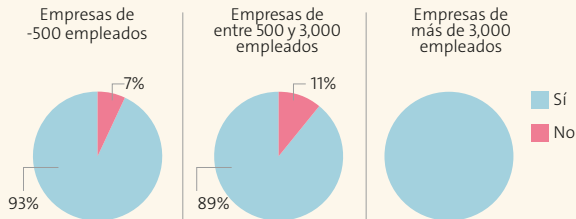


A VUELTAS CON EL SALARIO

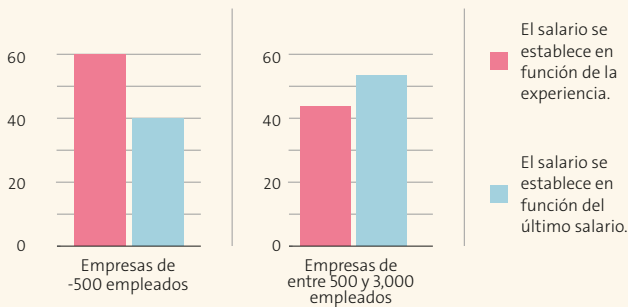
Preguntamos a las compañías que participaron en 'Súper Empresas 2024' cómo establecen su esquema salarial. En este ejercicio participaron 312 organizaciones, de las cuales 170 tienen menos de 500 empleados, 105 tienen entre 500 y 3,000, mientras que en el rango de más de 3,000 colaboradores respondieron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

CIFRAS EN PORCENTAJE

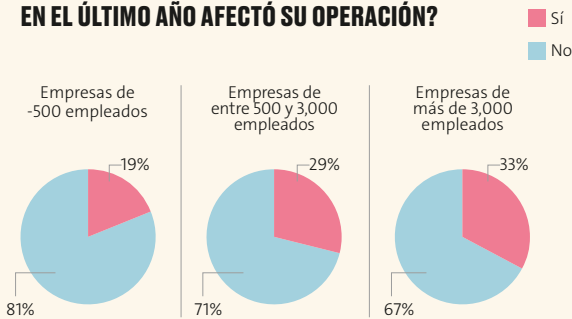
¿CUENTAN CON PROTOCOLOS PARA ESTABLECER TABULADORES SALARIALES POR POSICIÓN?



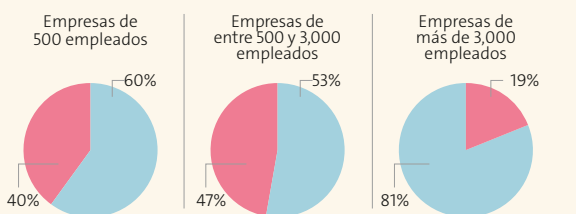
EN CASO DE HABER SELECCIONADO 'NO' EN LA PREGUNTA ANTERIOR, ¿CUÁL ES LA RAZÓN?



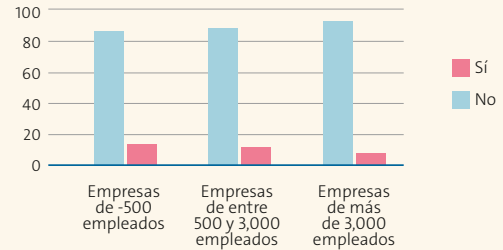
¿EL INCREMENTO DEL SALARIO MÍNIMO EN MÉXICO EN EL ÚLTIMO AÑO AFECTÓ SU OPERACIÓN?



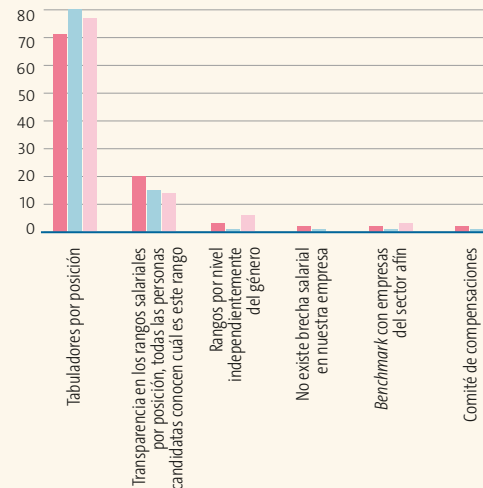
¿LA COMPAÑÍA CUENTA CON MECANISMOS DE MEDICIÓN PARA DETECTAR UNA POSIBLE BRECHA SALARIAL DE GÉNERO?



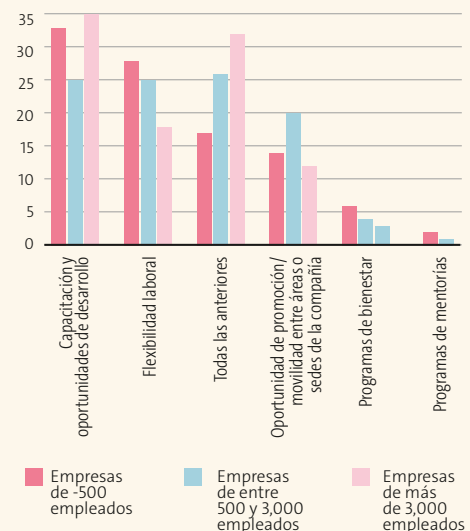
EN EL ÚLTIMO AÑO, ¿HAN DETECTADO LA EXISTENCIA DE BRECHA SALARIAL DE GÉNERO?



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



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



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

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 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



81%

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

ubén 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

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.

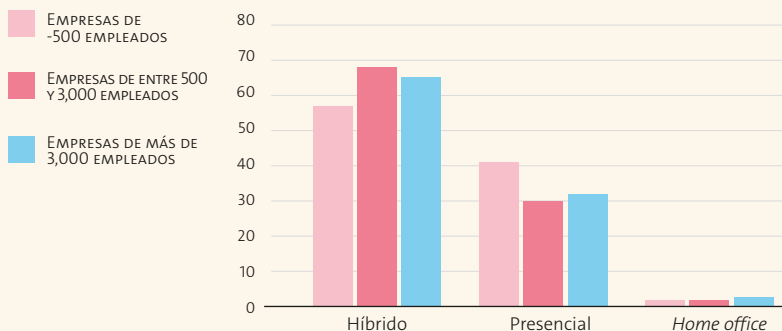
Tania Arita, directora de Reclutamiento de Talent Solutions de Manpower Group, señala que, en México, cerca de siete de cada 10 empleados tienen dificultades para encontrar el talento que necesitan. Ante esta situación, es importante que las empresas se cuestionen qué es lo que realmente desean los empleados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

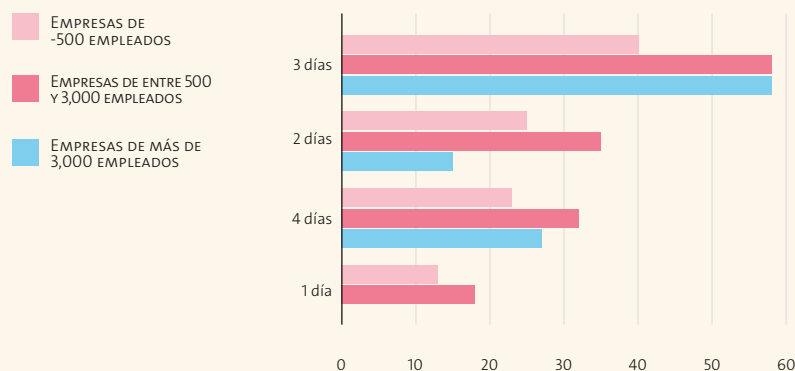
En términos de desarrollo, se observa un creciente interés de las nuevas generaciones en temas de salud financiera. Natura ofrece capacitaciones sobre cómo invertir y está enfocada en promover una cultura de salud financiera entre los colaboradores.

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.

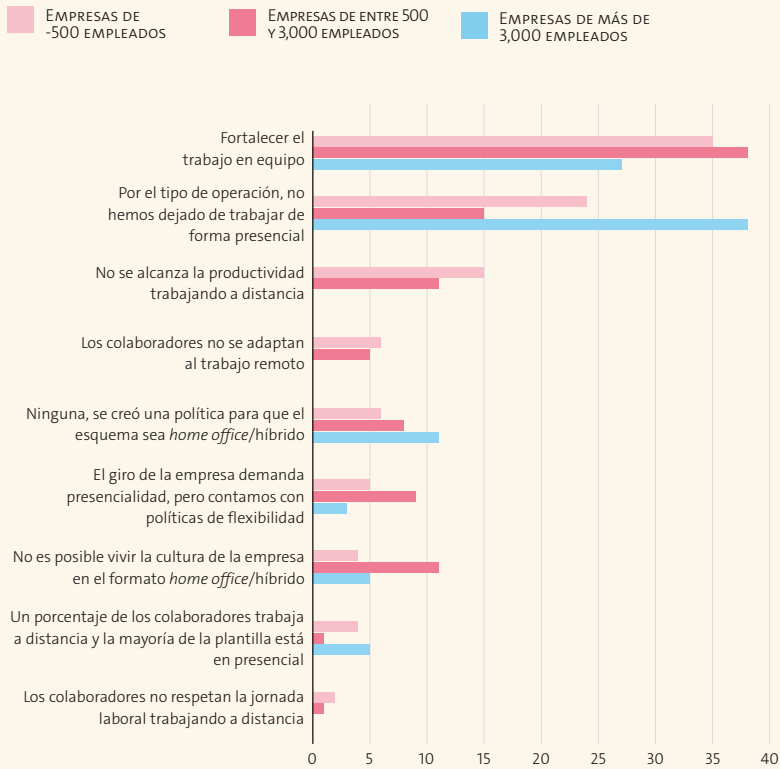
Olivia Segura, socia de Asesoría en Capital Humano y Gestión del Talento de KPMG México, apunta que la mejor prestación es tu jefe. El apoyo en el crecimiento profesional es fundamental para que las personas puedan desarrollarse en su carrera. Contar con un mentor que las guíe y las ayude a crear un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

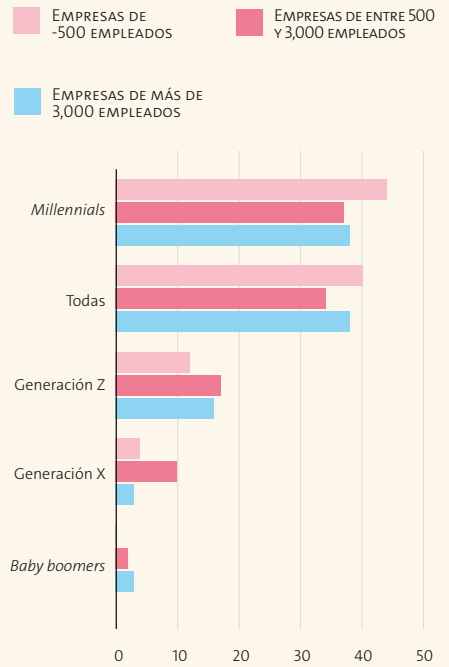
SI TU ESQUEMA ES HÍBRIDO, ¿CUÁNTOS DÍAS A LA SEMANA SON PRESENCIALES?



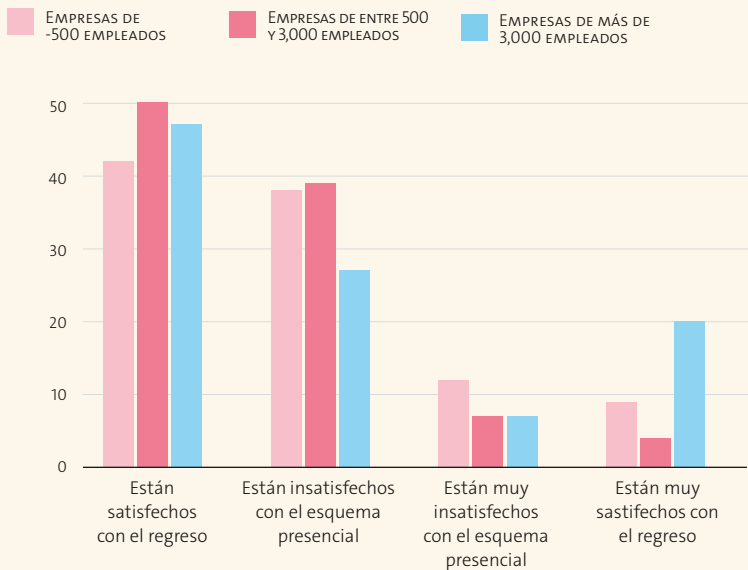
SI TUS COLABORADES ESTÁN EN *HOME OFFICE* O HÍBRIDO, ¿CUÁL SERÍA LA PRINCIPAL RAZÓN PARA REGRESAR AL ESQUEMA PRESENCIAL?



¿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.

RANKING

EMPRESAS CON MENOS DE 500 COLABORADORES

P.	EMPRESA	SECTOR	Nº DE COLABORADORES	CULTURA										CLIMA						
				Liderazgo	Dinámica organizacional	Resiliencia	Identificación con la empresa	Crecimiento laboral	Formación-rolmodel	Motivación organizacional	Actitud laboral	Honestidad	Diversidad e inclusión	Políticas de la empresa	Responsabilidad social	Jornada laboral	Seguridad laboral	Estrés laboral	Psicología positiva	Compensación
180	Charger Logistics	Logística y transporte	324	179	180	180	180	180	180	180	180	182	181	179	180	181	179	180	180	180
181	Pinsa	Electricidad y energía	105	181	182	182	181	181	181	181	182	180	183	182	182	180	181	181	181	181
182	Grupo San Cristóbal	Servicios inmobiliarios	172	182	181	181	182	182	182	182	181	183	182	181	183	182	182	183	183	182
183	Vexi	Servicios financieros	141	183	183	183	183	183	183	183	183	179	180	183	181	183	183	182	182	179
184	99minutos	Logística y transporte	276	184	184	184	184	184	184	184	184	184	185	184	184	188	184	184	184	184
185	Farmacia San Isidro y San Borja	Comercio de medicamentos	358	185	186	186	185	185	188	185	185	185	184	187	185	184	186	185	185	188
186	Impresos Litopolis	Servicios profesionales	328	186	185	185	186	187	186	186	186	186	186	185	186	185	185	188	186	185
187	Hellmann Contract Logistics	Logística y transporte	248	187	187	187	188	186	185	188	188	187	187	186	187	187	187	187	188	186
188	Gnsys Corporativo	Computación y servicios	179	188	188	188	187	188	187	187	187	188	188	188	188	186	188	186	187	187
189	Solaris	Comercio especializado	124	189	190	189	189	189	189	190	190	189	189	189	189	189	189	189	189	190
190	Mirador y Restaurante Torre Latino	Hotelería y turismo	101	191	189	190	190	190	191	189	189	191	190	190	190	190	191	190	190	189
191	GSI Fabril	Seguridad privada	396	190	192	192	191	191	190	191	191	190	191	191	191	192	190	191	191	194
192	Sekisui S-LEC México	Automotriz y autopartes	132	193	193	193	192	194	192	192	192	192	192	192	192	191	192	194	192	191
193	Vemasmas	Computación y servicios	141	192	191	191	193	193	193	193	194	193	193	194	193	193	196	193	194	198
194	Surtidor eléctrico de Monterrey	Equipo eléctrico	167	194	194	194	194	192	194	194	193	194	194	193	194	194	194	192	193	192
195	Bonatti	Construcción	409	195	195	195	196	195	196	195	195	196	197	195	196	198	193	197	195	195
196	Imperquimia	Química y petroquímica	378	198	197	196	197	196	198	196	197	195	196	196	195	196	195	196	196	196
197	Recurso Confiable	Computación y servicios	228	197	196	197	195	197	197	197	196	198	195	197	197	197	198	197	193	193
198	Almacenes Anfora	Retail	496	196	198	198	198	198	195	198	198	197	198	198	198	195	198	195	198	197
199	By Apple	Cuidado personal	258	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	200	200	199	199	199
200	VIAKEM	Química y petroquímica	449	201	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	199	199	200	200	200
201	LAFHER	Servicios inmobiliarios	172	200	201	201	201	201	201	201	201	205	202	203	202	201	201	201	201	202
202	Etrusca Comercial	Alimentos y bebidas	204	205	202	202	202	205	203	204	202	202	201	202	201	206	202	202	202	201
203	Grupo Industronic	Equipo eléctrico	278	203	203	204	203	203	204	203	203	201	206	201	203	203	203	204	204	204
204	El Cielo, Valle de Guadalupe	Hotelería y turismo	156	204	205	203	204	204	205	202	206	204	204	204	204	204	203	203	203	203
205	FLIMSA	Logística y transporte	132	202	204	205	205	202	202	205	205	203	205	205	205	205	207	205	207	205
206	Hisense México	Electrónica de consumo	102	206	206	206	209	206	206	206	208	206	208	206	208	202	205	206	206	206
207	Fibra Enlace Telecomunicaciones	Telecomunicaciones	122	208	207	208	206	208	207	207	204	207	207	207	207	207	206	207	205	209
208	Grupo Tenerife	Construcción	406	207	208	207	207	209	208	208	207	208	209	208	209	208	208	209	208	208
209	Gasomax by Grupo Petro	Petróleo y gas	456	209	209	210	208	210	211	209	209	209	203	209	206	209	209	208	209	207
210	Cefemex Corporativo	Servicios financieros	157	210	210	209	210	207	209	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
211	Rompepe Coronado	Alimentos y bebidas	240	211	211	211	211	211	210	212	212	212	211	211	211	211	211	212	212	211
212	Agente 33	Servicios profesionales	104	212	212	212	212	212	212	211	211	211	211	212	212	212	212	211	211	212
213	Grupo Agrícola el Palenque	Agroindustria	145	213	214	214	213	214	213	213	213	213	213	214	213	213	213	213	213	214
214	Grupo Vysisa	Minería	300	214	213	213	214	213	215	214	214	215	214	213	214	214	215	214	214	213
215	Grupo Incepadem	Holding	355	215	215	215	215	215	214	215	215	214	215	215	215	215	214	215	215	215
216	El Crisol	Comercio especializado	287	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	217	216	217	216	217
217	Grudicom	Seguridad privada	337	217	218	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217	216	217	216	217	216
218	Ananda	Cuidado personal	104	218	217	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218

** Hotel El Ejecutivo, Isaaya Hotel boutique, Hotel del Valle de México.

METODOLOGÍA

Nuestra medición consta de dos instrumentos. El primero es un Cuestionario de colaboradores que incluye 114 reactivos que miden el conjunto de creencias y valores compartidos, que se traduce en

las conductas y el flujo emocional de las personas que las conforman. Este instrumento aporta el 80% de la calificación de las Súper Empresas.

En segunda instancia está el In-

ventario de Políticas, Prácticas y programas. Se trata de una *check list* que mide el grado de formalización de la compañía y aporta el 20% de la calificación final.

La publicación del ranking 'Súper

Empresas 2024' es parte de la reinversión que hoy están viviendo las empresas y estamos convencidos de que el resultado de esto será la mejor versión de cada cultura organizacional en México.



CULTURA

CLIMA

RANKING

EMPRESAS DE 500 A 3,000 COLABORADORES

P.	EMPRESA	SECTOR	Nº DE COLABORADORES	Liderazgo	Dinámica organizacional	Resiliencia	Identificación con la empresa	Crecimiento laboral	Formación-rol model	Motivación organizacional	Actitud laboral	Honestidad	Diversidad e inclusión	Políticas de la empresa	Responsabilidad social	Jornada laboral	Seguridad laboral	Estrés laboral	Psicología positiva	Compensación
1	SIEMENS	Tecnología diversificada	1,910	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1
2	AstraZeneca	Química farmacéutica	1,769	2	2	2	4	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2
3	Eli Lilly	Química farmacéutica	523	3	3	3	3	4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	4
4	Novartis México	Química farmacéutica	1,297	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	Pfizer México	Química farmacéutica	677	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5
6	SIEGFRIED RHEIN	Química farmacéutica	1,612	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	7	6	6	6	5	5	6
7	Sanofi	Química farmacéutica	1,369	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	8	8	7	7
8	BASF Mexicana	Química y petroquímica	1,294	8	9	8	8	9	8	8	8	8	8	8	8	8	7	7	8	8
9	Premier Automotriz	Automotriz y autopartes	2,212	9	10	9	9	8	9	9	9	10	9	9	10	9	9	10	9	9
10	xpd global	Logística y transporte	818	10	8	10	10	10	10	10	10	9	10	10	9	11	10	9	10	10
11	Fairmont Mayakoba	Hotelería y turismo	781	12	11	11	11	12	11	11	12	11	15	12	11	10	13	11	11	13
12	MEGALABS	Química farmacéutica	595	11	12	14	12	14	13	13	11	12	12	11	12	12	12	12	12	11
13	Grupo Ruba	Construcción	1,481	13	13	13	13	13	14	12	13	13	13	14	14	15	11	13	13	12
14	ManpowerGroup	Servicios profesionales	1,062	14	14	12	14	11	12	14	14	15	11	13	13	13	14	14	14	14
15	Avon	Cuidado personal	544	15	15	15	15	15	16	16	15	16	14	15	15	14	15	15	15	17
16	Carvajal Empaques	Papel y cartón	1,578	17	16	16	16	16	15	17	17	14	16	16	16	16	17	16	17	15
17	Hyatt Regency Mexico City	Hotelería y turismo	627	16	17	17	17	17	17	15	16	17	17	17	17	17	16	18	16	16
18	Grupo Petroil	Petróleo y gas	2,160	18	18	20	18	18	18	18	18	19	18	18	18	18	18	17	18	18
19	PetStar	Vidrio y envases	1,848	20	19	18	19	19	21	21	19	18	19	20	19	19	19	21	19	19
20	Intercam Banco	Servicios financieros	2,983	19	20	19	20	21	19	20	21	20	20	19	20	21	20	20	20	21
21	AARCO, Agente de seguros y de fianzas	Seguros y fianzas	631	21	21	21	21	20	20	19	20	21	21	21	21	20	21	19	21	20
22	VESUVIUS	Siderurgia y metalurgia	1,048	23	22	22	23	22	22	22	22	23	23	25	22	25	22	22	22	25
23	Omnicom Media Group México	Medios de comunicación	612	22	24	23	24	23	25	24	25	22	22	23	23	23	23	23	23	23
24	Salles Sainz Grant Thornton	Servicios profesionales	890	24	23	25	22	24	23	23	24	25	24	24	24	24	24	24	25	22
25	Steren	Electrónica	763	25	25	24	25	25	24	25	23	24	25	22	25	22	25	25	24	30
26	CTS Worldwide	Hotelería y turismo	522	26	28	27	28	26	28	26	27	26	26	26	29	27	26	27	26	26
27	Adelnor	Agroindustria	634	27	27	26	27	28	26	27	26	27	27	27	27	26	28	26	27	27
28	Qualfon	Servicios profesionales	976	29	26	28	26	27	27	28	28	29	28	28	28	28	27	28	28	24
29	INVEX Grupo Financiero	Servicios financieros	1,064	28	29	29	29	30	29	29	29	28	30	29	26	30	29	29	29	28
30	Chinoín	Química farmacéutica	1,781	30	30	30	30	31	30	30	30	30	29	30	30	29	30	30	30	31
31	L'Oréal Groupe	Cuidado personal	2,044	32	31	34	31	29	32	34	31	31	31	31	31	31	31	31	31	29
32	Banca Afirme	Servicios financieros	2,754	31	32	32	32	32	35	37	33	32	33	32	33	32	32	37	32	32
33	CAJA CGV	Servicios financieros	528	33	33	33	34	33	33	31	32	33	36	33	32	33	33	32	33	36
34	Praxis	Computación y servicios	661	34	35	31	33	34	31	32	34	34	32	34	35	34	34	34	34	38
35	PROTEAK	Agroindustria	516	35	34	35	35	35	34	33	37	35	35	35	34	38	35	33	35	34
36	Organon	Aeroespacial	620	37	36	37	36	36	36	35	35	36	34	36	36	37	37	36	36	35
37	Chevez Ruiz Zamarripa	Servicios profesionales	719	36	37	36	37	37	37	36	36	37	37	37	37	36	36	38	37	33
38	Financiera Mexi	Servicios financieros	532	38	38	38	38	38	40	38	38	38	39	39	39	35	39	35	38	37
39	Vinte	Construcción	1,071	40	39	40	40	40	39	39	39	39	38	38	40	39	38	39	39	39
40	PROSA	Tecnología diversificada	772	39	40	39	39	39	38	40	40	40	40	40	38	40	40	40	40	40
41	Grupo Maersk	Logística y transporte	1,268	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	42	41	43	41	44
42	NEORIS	Tecnología diversificada	2,478	42	42	42	42	43	43	42	42	42	42	42	42	41	42	41	42	42
43	Perfetti Van Melle México	Alimentos y bebidas	741	43	43	43	43	42	42	43	43	44	43	43	43	45	44	42	43	41
44	Mobi Muebles	Comercio especializado	583	44	44	44	45	44	45	44	44	43	44	45	44	44	43	44	44	45
45	Fuller Cosmetics	Cuidado personal	2,221	46	45	45	44	45	44	46	45	45	45	44	45	43	45	45	46	43
46	Grupo APYMSA	Automotriz y autopartes	2,562	45	46	46	46	46	46	45	46	46	46	46	46	46	47	46	45	48
47	Clarios	Automotriz y autopartes	939	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	46	48	47	46
48	Grupo Brisas	Hotelería y turismo	2,445	49	48	50	50	48	48	49	48	48	48	49	48	48	49	52	48	47
49	Gonet An Orion Innovation	Tecnología diversificada	820	50	50	49	49	49	49	48	49	49	50	48	49	52	48	49	50	49
50	ADIDAS	Retail	1,153	48	49	48	48	50	50	50	50	50	49	50	50	50	51	49	51	51

