



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración

El efecto de los incentivos emocionales en la Generación "Y"
para fomentar el balance entre la vida laboral y personal de los
colaboradores de espacios digitales

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Administración
Campo de conocimiento: Organizaciones

Presenta:
Aranxa Correa Martínez

Tutor:
Doctor Luis Antonio Cruz Soto
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, abril 2024.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción | 4 |
| Metodología de la investigación..... | 6 |
| a) Planteamiento del problema | 6 |
| b) Preguntas de investigación | 10 |
| Matriz de congruencia de la investigación..... | 11 |
| c) Objetivos | 11 |
| d) Hipótesis | 11 |
| Capítulo 1..... | 13 |
| Incentivos laborales y su demanda en la Generación “Y” | 13 |
| 1.1 La jerarquía de las necesidades humanas según Maslow | 15 |
| 1.2 El sistema de incentivos y la autoridad como factores de la motivación laboral por Chester Barnard..... | 20 |
| 1.3 Douglas McGregor y su percepción del trabajador como un humano que debe ser motivado..... | 30 |
| 1.3.1 La teoría “X”: el salario como fuente principal para cubrir las necesidades fisiológicas..... | 30 |
| 1.3.2 La teoría “Y”: el talento humano como el centro de la organización | 32 |
| 1.4 La Generación “Y” o Millennials | 35 |
| 1.4.1 La construcción de las generaciones: otra visualización de la sociedad..... | 35 |
| 1.4.2 El modus vivendi de la Generación “Y” | 40 |
| Capítulo 2..... | 46 |
| La situación laboral en México..... | 46 |
| 2.1 Condiciones laborales en México | 47 |
| 2.1. 1 Un trabajo digno..... | 47 |
| 2.1.2 El Semáforo de Trabajo Digno: estadísticas para comprender las condiciones laborales en México | 49 |
| 2.1.3 Factores y riesgos psicosociales en el trabajo | 52 |
| 2.2 El esquema de incentivos laborales en México | 56 |
| 2.2.1 Artículo 123 | 57 |
| 2.2.2 Ley Federal del Trabajo y las prestaciones laborales..... | 58 |

| | |
|---|-----|
| 2.3 El mejor lugar para trabajar..... | 63 |
| Capítulo 3..... | 73 |
| Identificación de las expectativas de la Generación sobre las compensaciones no monetarias..... | 73 |
| 3.1 Diseño del instrumento de medición..... | 74 |
| 3.1.1 Guía de entrevista..... | 76 |
| 3.2 Criterios del estudio de campo..... | 80 |
| 3.3 Procesamiento de la información..... | 81 |
| 3.4 Categorías de análisis | 81 |
| 3.5 Perfiles de los entrevistados | 84 |
| 3.6 Análisis de la batería: Oferta Laboral | 87 |
| 3.7 Análisis de la Batería: Espacio laboral | 93 |
| 3.8 Análisis de la Batería: Maro Jurídico | 97 |
| 3.9 Análisis de la Batería: Salario emocional | 104 |
| Discusión..... | 115 |
| Conclusiones | 118 |
| Bibliografía | 122 |
| ANEXOS | 129 |
| A N E X O I..... | 129 |
| Transcripción de las entrevistas..... | 129 |
| A N E X O II..... | 217 |
| Libro de códigos..... | 217 |

Introducción

Este trabajo de investigación es un primer acercamiento sobre la percepción de la generación que nació en el lapso de 1981 y 1996, sobre los incentivos no monetarios y los factores que los motivan a colaborar cotidianamente en sus espacios laborales. La generación que es denominada por algunos autores como *Millennial* busca un balance entre la vida personal y su desarrollo profesional. De ahí, la relevancia de implementar un esquema de compensaciones que contemple ambos aspectos.

Un sistema de gratificaciones que implique lo monetario y emocional suma a la calidad de vida de los empleados. A su vez, reconocer no sólo qué incentivos buscan las nuevas generaciones, sino qué los motiva a laborar día a día en las compañías permite que las empresas conozcan con quienes laboran, sea más fácil la labor de retención y se reconozca el esfuerzo de los colaboradores.

Por ello, esta tesis busca:

- I) Identificar qué beneficios ve la Generación “Y” en el salario emocional que refuerce su sentido de pertenencia con las empresas,
- II) Observar qué incentivos son los que suman más valor a la Generación “Y”, y,
- III) Cuáles son las ventajas de una organización al implementar y mantener el salario emocional como parte de su esquema de retribución.

La elaboración de esta investigación se divide en tres partes. En el primer capítulo se recopilan algunas ideas de autores que abarcan el concepto de la administración y su relación con las remuneraciones y el término de motivación como Chester Barnard y Douglas McGregor. También, se define y describe el concepto de generación y su vínculo con el término *Millennial* desde la postura de Strauss y Neil Howe.

En el segundo capítulo, se desarrolla un marco contextual para conocer cuál es la situación laboral de México en cuanto a las condiciones de trabajo y el sistema de compensaciones con base en el marco jurídico y aquellas retribuciones denominadas “Prestaciones Superiores a las de la Ley”.

En el último capítulo se plantea un estudio a través de seis entrevistas a profundidad analizadas por medio de categorías derivadas del marco teórico y del eje contextual, que nos permiten observar cuáles son los rasgos de la generación “Y”, qué buscan en sus espacios laborales y qué los lleva a trabajar.

La pertinencia de esta investigación, no sólo se centra en estudiar cómo se modifican las necesidades y deseos de las nuevas generaciones respecto al tema laboral, sino también se explora si existen cambios o aspectos no contemplados en las organizaciones que llevan su operativa en un espacio digital.

Las dinámicas laborales cambian al ritmo de los avances tecnológicos, esta es una de las razones que se suman a la importancia de conocer las tendencias sobre las necesidades de los trabajadores. Este reconocimiento, le da una perspectiva humana a las organizaciones y colaboradores con los incentivos adecuados, marcan la diferencia en la ejecución las tareas y en la consecución exitosa de los objetivos.

Metodología de la investigación

a) Planteamiento del problema

Esta investigación tiene como principal objetivo, identificar el efecto del salario emocional en la Generación “Y” [Millennial] y su posible incidencia en el balance de la vida laboral y personal de los colaboradores. En 2016 algunos estudios detallaron que la fuerza laboral más grande a partir de 2020, a nivel mundial, serían los Millennials; ya que ellos ocuparían el 35% del mercado laboral. A su vez, Mónica Flores Barragán, directora de *Manpower Group* para Latinoamérica, señaló que las empresas tenían que proyectar sistemas de compensaciones monetarios atractivos diferentes esquemas de retención laboral, delinear nuevos puestos, prestaciones y esquemas que fueran tentativos para la generación. (Martínez, 2019).

En 2020, el mundo tuvo una de las pandemias más trascendentales de la Edad Contemporánea. El problema de salud provocó que México tuviera descensos en la empleabilidad. En 2021, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] declaró que 2.2 millones de empleos no se habían recuperado. (Cullell, 2021). Como consecuencia de la falta de recuperación de los espacios laborales, la informalidad laboral creció al 56% y hubo un descenso en la percepción salarial. Con base en datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) realizada por el INEGI, 6 de cada 10 trabajadores presentan condiciones de vulnerabilidad laboral ya que existen irregularidades en los espacios laborales. Estas irregularidades se dan principalmente por la informalidad laboral (ENOE, 2021).

Aparte de la informalidad y de la baja en los salarios, las jornadas laborales siguen siendo largas en comparación con lo establecido por la Ley Federal del Trabajo. Jornadas mayores a 48 horas semanales no se corresponden con las percepciones salariales. Se estima que al menos 24.3% de los colaboradores se encuentran en esta situación (García, 2022). Aparte de ello, las prestaciones laborales son nulas o limitadas e incluso no se cuenta con un contrato donde se respeten los derechos de los trabajadores.

Lo anterior, también se sustenta con los indicadores del 2022 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). México ocupa el 1°

lugar, con la calificación más baja, respecto al balance que tienen los colaboradores entre su vida personal y su actividad laboral.

Estas cifras también se sustentan con el último reporte de Semáforo de Trabajo Digno, “un instrumento creado por la investigadora María Ayala para ubicar el grado de precariedad o el avance en materia de empleo en cada estado del país” (Juárez, 2021) y usado en 2021 por Rogelio Gómez Hermosillo en la elaboración de un ranking de situación laboral en México.

Con base en el ranking de Gómez Hermosillo, de los 75 millones de mexicanos que tienen la oportunidad de trabajar, sólo 9 millones tiene un trabajo que cumple con un salario justo, prestaciones con base en lo estipulado por el marco jurídico y el respeto a los derechos laborales. El resultado más alarmante para Gómez es que el indicador de México en el Semáforo de Trabajo Digno está en rojo y los principales problemas que se presentan de acuerdo a este instrumento son:

- Exclusión.
- Precariedad.
- Informalidad.

Datos de la última encuesta de Población Activa, en el mercado laboral se puede observar que la plantilla de los colaboradores se conforma principalmente por la Generación Millennial en las empresas, y este sector va en aumento. (Trueque y López, 2022). A su vez, existen dos cuestiones para este sector, I) hay una latente preocupación por la estabilidad laboral y, II) las empresas presentan una preocupación para retener a estas generaciones en los puestos de trabajo.

Las nuevas generaciones, aunque estiman el salario como prioridad para permanecer en las empresas, ya no lo consideran como el único factor indispensable para permanecer un largo tiempo y sumarse a los objetivos de las compañías. Con base en el *Workmonitor* de la empresa Randstad [empresa dedicada a la consultoría en Recursos Humanos], en su primer reporte del 2022, la Generación “Y” cambió radicalmente las dinámicas de los

trabajadores y los empleadores (Trueque y López, 2022). Algunos de estos cambios son:

- Se busca constantemente un cambio.
- Este sector está enfocado en priorizar su felicidad ya que no están dispuestos a vivir eventos de frustración e incomodidad.
- No hay una aceptación a trabajos que no se apeguen a sus ideales y valores.

Estos rasgos de la generación han propiciado un crecimiento en la rotación de las empresas, ya que el sector de 25 a 40 años cambia constantemente de espacios laborales porque no se apegan a sus necesidades e ideales. Otra de las consecuencias ha sido el “emprendedurismo” de las nuevas generaciones. Ante espacios laborales que no dignifican los servicios prestados, la Generación “Y” prefiere ser su propio jefe y poner un negocio.

Por ello, hoy en día las ofertas laborales se han centrado en, no sólo otorgar una compensación económica, sino ofrecer incentivos no monetarios [salario emocional] que hagan sentir más valorado al trabajador y que pueda generar un sentido de pertenencia hacia la organización. Portales de empleo como OCC [<https://www.occ.com.mx>] e *Indeed* [<https://mx.indeed.com>] promueven diferentes vacantes de diversas compañías donde se pueden observar los beneficios no monetarios como:

- Esquema híbrido laboral [jornada presencial combinada con teletrabajo].
- Esquema de Teletrabajo 100%.
- Vales de despensa o de otra índole.
- Seguro de gastos médicos mayores.
- Capacitación constante que amplíe la carrera profesional del colaborador.
- Acceso a cursos o diplomados subsidiados por la compañía.
- Acceso a espacios de recreación como boletos gratis para conciertos o cines.
- Medición de resultados por objetivos logrados y no jornadas laborales.
- Day off [días al mes de los que puede disponer el empleado para no laborar y no cuenta dentro de los días vacacionales].

- Vacaciones superiores a las marcadas por las de la ley.
- Tiempo flexible [el trabajador no debe respetar de forma rigurosa el horario laboral si se cumplen los objetivos de su puesto o bien, puede presentar permisos para salir temprano o llegar tarde a su trabajo por compromisos personales).
- Espacios de trabajo agradables que incluyan *coffee break*, zona de juegos o descanso, etc.
- Delegación en las responsabilidades de las áreas.
- Oportunidad en la toma de decisiones.
- Reconocimiento en el rol desempeñado.
- Crecimiento profesional ya sea vertical u horizontalmente con base en la estructura del organigrama.

Entonces, ¿por qué estudiar la importancia del Salario Emocional en la Generación “Y”? Durante los últimos 10 años ha habido una preocupación por las organizaciones para que los empleados se sientan parte de las compañías. El salario emocional ha sido un catalizador para que los colaboradores generen un sentido de pertenencia y se comprometan con sus labores.

Aunque a nivel mundial hay empresas que incluyeron el salario emocional desde hace 20 años, en México fue una tendencia novedosa durante y posterior a la pandemia. Ya que durante COVID las organizaciones implementaron beneficios extras a lo monetario. Por ejemplo, el teletrabajo se tuvo que imponer como medida ante la necesidad de evitar contagios. Sin embargo, después de dos años de esta pandemia, las empresas han decidido que este esquema se quede.

Como consecuencia de ello, los riesgos psicosociales se han reducido. En 2019, la Organización Mundial de la Salud [OMS] integró el síndrome de Burnout a la clasificación internacional de enfermedades. Este síndrome es resultado de estrés crónico en los espacios laborales. Así, el salario emocional puede reducir los riesgos psicosociales ya que el teletrabajo ha permitido que los trabajadores encuentren un balance entre su actividad laboral y vida personal.

También, es la Generación “Y” quién ha empezado a romper los estereotipos tradicionales de las organizaciones, ya que, de acuerdo con su perfil: sus estándares de éxito, una preparación académica más rigurosa, su apuesta por mayor tiempo libre y la búsqueda de retos permanentemente propicia poca estabilidad en lo laboral ya que hay una constante búsqueda de espacios que se apeguen a su estilo de vida. Entonces, una de las preguntas más relevantes de esta investigación es, ¿qué incentivos no monetarios son los correctos para una generación que ocupa el 41% de las plazas laborales y tiende a cambiar constantemente de trabajo?

b) Preguntas de investigación

Pregunta principal

1.
¿Qué efectos detecta la Generación “Y” ante la implementación del salario emocional en las organizaciones desarrollada en espacios digitales?

Preguntas secundarias

2.
¿Qué expectativa tiene la Generación “Y” del salario emocional?

3.
¿Qué repercusiones genera implementar el Salario emocional en la organizaciones?

Matriz de congruencia de la investigación

c) Objetivos

d) Hipótesis

| PREGUNTA PRINCIPAL | OBJETIVO PRINCIPALES |
|---|---|
| ¿Qué efectos detecta la Generación “Y” ante la implementación del salario emocional? | Identificar el efecto del salario emocional en la Generación “Y” [Millennial] y su posible incidencia en el balance de la vida laboral y personal de los colaboradores. |
| HIPÓTESIS PRINCIPAL | |
| <p>Aunque la retribución monetaria es el principal factor de las actividades laborales, en la actualidad, la Generación “Y” ya no busca sólo una compensación económica, sino un salario emocional que fomente el equilibrio entre su vida personal y la actividad laboral. Además, la implementación del salario emocional brinda a los trabajadores un sentido de pertenencia en las compañías en las que labora, constante desarrollo en su vida profesional, estabilidad laboral, disminuye los riesgos psicosociales y puede incidir en sus necesidades de autorrealización.</p> | |

| PREGUNTA SECUNDARIA I | OBJETIVO ESPECÍFICO I |
|--|---|
| ¿Qué expectativa tiene la Generación “Y” del salario emocional? | Identificar cuáles son las expectativas de la Generación “Y” ante la implementación del salario emocional en las compañías. |
| HIPÓTESIS SECUNDARIA I | |
| <p>La Generación “Y” espera que el salario emocional no sea un complemento de la remuneración económica, sino forme parte del esquema de compensaciones. Beneficios como: Teletrabajo, flexibilidad laboral, delegación de responsabilidades, reconocimiento y plan de carrera forman parte del salario emocional que los <i>Millennials</i> buscan para generar un sentido de pertenencia en las compañías y alcanzar un balance en su vida personal.</p> | |
| PREGUNTA SECUNDARIA II | OBJETIVO ESPECÍFICO II |

¿Qué repercusiones genera implementar el Salario emocional en las organizaciones?

Detectar las repercusiones que tanto los empleadores y empleados ven al establecerse compensaciones no monetarias.

HIPÓTESIS SECUNDARIA II

Con la implementación del salario emocional las compañías han disminuido sus índices de rotación, se genera una mayor integración en los equipos de trabajo, hay un clima laboral favorable, se han disminuido los factores psicosociales y los trabajadores han encontrado mayor balance en su vida personal y espacio laboral.

Capítulo 1

Incentivos laborales y su demanda en la Generación “Y”

Laffont y Mortimer (2002) precisan que los incentivos han existido desde la instauración de la división del trabajo. Éstos, se dividen en incentivos económicos y no económicos cómo parte de la ganancia al realizar una actividad u obedecer determinadas reglas impuestas por un superior.

Aunque para algunos, la principal remuneración de la parte laboral es la económica, Taylor precisa que ésta no se limita sólo al dinero, sino puede presentarse en diferentes formas como: el ascenso dentro de la escala organizacional, reconocimiento del trabajador por su rapidez y calidad con la que hace sus actividades, premiar al empleado con menos horas de trabajo, condiciones en su espacio laboral que sean óptimas e incluso la amistad con sus compañeros y superiores funcionan como incentivos (Taylor, 1984).

Por esto, hablar de compensaciones laborales, permite cuestionar, aparte de la remuneración económica, ¿qué otros factores motivan a los individuos a permanecer en las organizaciones en tiempos y contextos determinados? ¿qué esperan los colaboradores como remuneraciones en los lugares donde cooperan?

En este capítulo, se plantea un breve recorrido por la teoría de la Motivación de Abraham Maslow, para comprender desde su esquema sobre las necesidades humanas, qué permea en las causas de las personas para subsistir y cumplir sus deseos. Posterior a ello, la propuesta de Chester Barnard con su Método de Incentivos sugiere la trascendencia de la cooperación entre los trabajadores para alcanzar el objetivo de las entidades. Donde no sólo es posible la cooperación por una “paga”, sino que existen otros indicadores que deben considerar las gerencias de la organización.

Ejemplo de ello, y relacionado a lo citado por Taylor, son los estudios en la empresa Western Electric Company analizados por Elton Mayo desde 1927 hasta 1932. Donde los esfuerzos de Mayo y sus colaboradores, se centraron en estudiar la productividad de los trabajadores desde las características físicas del

espacio de trabajo, el aumento salarial, descansos entre las jornadas, motivación de parte de los superiores, entre otras circunstancias.

Los resultados, en resumen, mostraron que, aunque existía una incidencia en el incremento de la productividad de parte de los colaboradores al variar las condiciones físicas, [en este caso el incremento de la luz en algunas ocasiones permitió mejores resultados en la productividad, pero este incremento no fue una constante y tampoco lo fue el descender las condiciones de iluminación], otras retribuciones contribuyeron en mayor medida a un creciente desempeño. “Mayor libertad, una vigilancia menos estricta y la posibilidad de variar un ritmo fijo sin tener que oír las observaciones de un capataz” (Mayo, 1972), son factores que generaron en estos grupos experimentales una creciente en la satisfacción laboral y un superior estado físico y mental.

Además, uno de los hallazgos más interesantes de estos estudios fue la importancia de la cohesión grupal. Ya que las relaciones laborales que se gestan en las empresas influyen de forma significativa en el alcance de los objetivos planteados. Aunado a ello, una gerencia que mostrara interés por su personal al preocuparse por sus necesidades o si el espacio donde producían era óptimo fomentaron sólo la mejoría del ánimo de los colaboradores.

Aparte, como complemento de las teorías ya expuestas, se analiza el pensamiento de Douglas McGregor, quién, en su texto: *El lado humano de las organizaciones* señala que al momento de considerar a los empleados como seres humanos y no como un elemento más dentro de las empresas o compañías se es consciente de la motivación y los incentivos que se requieren, los colaboradores no sólo cumplen con los objetivos de sus espacios de trabajo sino también con sus deseos de autorrealización.

Finalmente, dado que este trabajo se centra en las necesidades y deseos de la Generación “Y” [*Millennials*] respecto a los incentivos proporcionados por su empresa, William Strauss y Neil Howe a través de sus aportaciones en su Teoría Generacional, desde un contexto capitalista y occidental, brindan un panorama acerca de los rasgos que nos permiten identificar a los *Millennials* respecto a otras generaciones. Reconocer cuáles son las características de esta generación

permite distinguir cuáles son sus necesidades y deseos dentro de los espacios de trabajo. Derivado de esto, puede ser una guía para las organizaciones para que encaminen sus esfuerzos a fidelizar a sus colaboradores ante escenarios vertiginosamente cambiantes por múltiples componentes.

1.1 La jerarquía de las necesidades humanas según Maslow

El ser humano es motivado en todo su ser y no sólo en una fracción de éste, por lo que todos sus actos están encaminados a cumplir el objeto o meta de esta motivación. Esta última palabra, motivación puede ser entendida desde la perspectiva de Robbins y Judge (2017) como un esfuerzo para lograr una meta donde los sujetos muestran intensidad, dirección y persistencia para alcanzarla. Dicho esto, para entender la motivación es importante, estudiar “los fines, los deseos o las necesidades últimas del ser humano” (Maslow, 1987). Así, el conjunto de cada una de estas características, tan sólo es un medio para cumplir un fin.

Sobre el deseo, el autor A. Maslow comprende al ser humano como un ente insatisfecho a lo largo de su vida que continuamente está cargado de deseos incumplidos. Los deseos que constituyen al sujeto van a estar relacionados a todo aquello que requieran. Así, las necesidades pueden agruparse en una especie de pirámide en la que transita el hombre durante toda su vida.

Con base en la teoría expuesta por Maslow, esta pirámide se estructura a raíz del siguiente grupo de necesidades:

- **Fisiológicas:** son aquellas relacionadas con el bienestar, cuidado y mantenimiento físico, comer, dormir, descansar, asearse. Para el autor es la base de todo ser humano, lo primordial para subsistir.
- **De seguridad:** se relacionan con aquellos actos que brindan protección e integridad a los individuos, para esto es imperativo que dentro del contexto en el que se desenvuelve el sujeto exista una estructura o ley que imponga límites que salvaguarden a las personas. También, seguridad se relaciona con la capacidad que las personas tienen para forjar una estabilidad económica que facilite su cotidianidad.

Otra acepción de seguridad es desempeñar las actividades del sujeto en entornos conocidos donde se comprenden las dinámicas y hasta cierto punto se pueden predecir los escenarios, causas - consecuencias de los actos.

- **Pertenencia y amor [Sociales]:** acciones que le permiten al ser humano sentirse querido y es la capacidad del individuo de proporcionar amor. Referente a este punto, Maslow puntualizada en la importancia que los sujetos tienen por reunirse y sentirse parte e identificados en sus grupos de pertenencia como la familia o amigos.
- **Autoestima/reconocimiento:** dividida en dos nociones, la primera hace referencia a los logros, desde los académicos hasta capacidades y habilidades. La segunda noción se relaciona con el reconocimiento del otro desde “el estatus, la fama, la gloria, la dominación, el reconocimiento, la atención, la importancia, la dignidad y el aprecio” (Maslow, 1987). El reconocimiento de nuestra persona refuerza nuestra autoestima, construye la autoconfianza, nos permite sentirnos parte de nuestro entorno y valiosos para éste.

La satisfacción de esto puede reforzar nuestra identidad y fomentar nuestra seguridad. No cubrir adecuadamente estas exigencias inciden significativamente en el estado emocional de las personas.

- **Autorrealización:** considerada como el último requerimiento dentro de la pirámide de Maslow. Los seres humanos tienen una idea de lo que pueden ser y alcanzar con base en su entorno y limitaciones. Así, la aspiración de los hombres de lo que pueden lograr se va a construir a partir de los elementos que conforman la base de la pirámide de Maslow.

Debido a que la autorrealización está condicionada desde cubrir los cuatro primeros escalones de la pirámide, lo que los hombres desean ser, es diferente en cada sujeto. Si bien, hay estereotipos o ideas preconcebidas, cada uno manifestará su deseo desde diferente óptica y los medios para conseguirlo también lo serán

En el ámbito laboral, respecto a lo propuesto en la pirámide, podemos indicar que las necesidades fisiológicas, que responden a alimentación, seguridad, salud se pueden compensar desde lo monetario. Mientras que los deseos de autorrealización o reconocimiento que se gestan dentro de las organizaciones responden a condiciones del salario emocional (Madero S. , 2023).

Aunque el autor esquematiza una tipología en forma de pirámide donde las necesidades fisiológicas son la base, las demás demandas se observan cómo peldaños. Esta estructura distingue a las primeras necesidades como algo objetivo y así, las últimas instancias se perciben desde una parte más subjetiva y se relacionan con el desarrollo intelectual de las personas. De esta forma, las necesidades fisiológicas siempre serán más importantes de cubrir por el ser humano (Elizalde, Martí, & Martínez, 2006).

Es preciso entender que la satisfacción de cada una de ellas se intercala, los sujetos no complementamos un escalón para avanzar al siguiente, sino que continuamente tratamos de saciar nuestros deseos. Maslow con la pirámide explica a la autorrealización como lo más complejo de alcanzar. Ello porque los deseos son muy variantes en los sujetos y dependen, en gran medida, del contexto e historia en la que se desarrollaron, viven y desenvolverán.

Con base en lo planteado por Maslow las personas que buscan la autorrealización pueden presentar alguna de las siguientes 17 características:

1. Una visión realista de la vida.
2. Aceptación de su propio ser, del entorno y de los miembros que integran este.
3. Espontaneidad.
4. Necesidad de resolver los problemas de su contexto y no sólo sobre pensarlos. Son seres resolutivos.
5. Capacidad de relacionarse con los demás íntimamente y también gestión del distanciamiento.

6. Autonomía e independencia.
7. Visión objetiva y capacidad crítica para observar su entorno.
8. Experiencias espirituales que lo lleven a tener reflexiones profundas.
9. Sentido humano.
10. Relaciones afectivas fuertes con sus grupos de preferencia y referencia.
11. Valores democráticos.
12. Discernimiento para identificar los medios de los fines.
13. Sentido del humor sin llegar a ser cruel con el otro.
14. Creatividad.
15. Disconformidad
16. Ser consciente de su ambiente y aspirar a mejorarlo.
17. Deseo de trascender. Este sentido se relaciona con las acciones en favor a la comunidad. Contribuir al otro desde la subjetiva, desde los dones, habilidades y cualidades (Elizalde, Martí, & Martínez, 2006).

Así, las necesidades de autorrealización están en una escala superior dentro de todo el esquema y para el autor requieren de más elementos para que puedan concretarse. No sólo basta son satisfacer la alimentación, seguridad o descanso. Esto, relacionado a un contexto laboral, aplica en el ascenso dentro del organigrama.

Los empleados que aspiran al ascenso, ya sea vertical u horizontal dentro de la organización, requieren de condiciones específicas para que esta meta pueda lograrse, el empleado se sujeta a varias pruebas, se priva de ciertas actividades o arriesga algunos aspectos para alcanzar lo cometido. Por ejemplo, salir tarde de su trabajo para demostrar que hay un compromiso de su parte. Además, este tipo de necesidades requieren del otro para que puedan concretarse, lo que las hace más inaccesibles.

Es importante considerar que las necesidades del ser humanos se forjan desde dos elementos primordiales:

1. El entorno – contexto.
2. De los grupos de pertenencia y referencia con los que mantiene relación el individuo.

Ambos rasgos, construyen, en cierta medida, los deseos que anhela el hombre durante su vida. Otro atributo importante de considerar es la “posibilidad” de alcanzar ese deseo. Se entiende como “posibilidad” a la suma de herramientas, capacidades o elementos con las que cuenta el individuo para concretar o cumplir determinado deseo. Sin embargo, esta posibilidad durante los primeros años de vida la genera el grupo familiar dal proveer al ser humano de los elementos indispensables para un crecimiento satisfactorio.

Maslow indica que, “la persona satisfecha en sus necesidades básicas a lo largo de su vida, particularmente en los primeros años, parece desarrollar una capacidad excepcional para soportar la frustración presente o futura de estas necesidades” (Maslow, 1987). Ello indica que los primeros años en las personas son trascendentales para lograr generar deseos vinculados a los últimos eslabones de la pirámide como la autorrealización y la estima.

De esto modo los trabajadores que tuvieron o tienen una precarización del primer nivel como el alimento, vivienda, transporte, descanso o seguridad van a buscar cubrir, primeramente, esos requisitos. Mientras aquellos colaboradores que tuvieron o tienen el privilegio de saciar en su totalidad las cuestiones fisiológicas tienen el empuje de plantearse deseos relacionados con la autorrealización. Es relevante considerar que, en ambos casos, los sujetos se movilizarán a partir del deseo que no tienen, ya sea el tener un alimento diario o bien, trascender en su grupo social

1.2 El sistema de incentivos y la autoridad como factores de la motivación laboral por Chester Barnard

Para entender el término de organización y su funcionamiento, Chester Irving Barnard [C. Barnard] define al actor principal que la integra, el individuo. El autor entiende por individuo a “un ser singular, único, independiente, aislado, entero, que informa innumerables fuerzas y materias pasadas y presentes, que son factores físicos, biológicos y sociales” (Barnard, 1959).

El individuo se integra de cuatro aspectos:

1. Su **conducta**: particularidad que le da el carácter al sujeto.
2. **Factores psicológicos**: éstos se generan a partir de la historia del sujeto, la parte biológica y el contexto en que crece.
3. La **capacidad de elegir**: esta es una facultad de los individuos que es limitada, como consecuencia de factores biológicos, físicos y sociales, le permite al sujeto hacer uso de su libre voluntad.
4. **Propósito**: el hombre tiene una restricción para elegir con libertad porque siempre está sujeto a su contexto, quiere constantemente llegar a algo, en este caso a una “resolución”.

Para Barnard es muy importante considerar la parte psicológica del humano para comprender cómo operan y se comportan los colaboradores dentro de las organizaciones, ya que su papel dentro de éstas tiende a ser de carácter cooperativo. Con base en esto, el autor emplea el término de sistemas específicamente cooperativos para hablar sobre ellas.

En los sistemas cooperativos a los colaboradores se les puede considerar desde dos perspectivas:

1. Función.
2. Persona.

Estos dos aspectos del sujeto se alternan en los sistemas porque los individuos no siempre apoyan a partir de sus funciones, sino son parte de un engranaje que

ayuda a lograr los objetivos de la compañía. O, desde la individualidad los sujetos pueden estar lejos de un sistema cooperativo, pero a su vez funcional para concretar las metas de la empresa.

Para Barnard existen dos razones principales para que los individuos decidan ser parte de un sistema de colaboración:

1. **Motivos:** los sujetos cuentan con algún propósito, deseo o impulso para concretar una acción y éstos pueden ser tanto fisiológicos como sociales.
2. **Alternativas:** aunque son externas al individuo, él tiene la capacidad de reconocer que son posibilidades que están a su alcance (Barnard, 1959).

Sobre la cooperación, el autor indica que ésta surge como parte de las limitaciones de los sujetos para hacer determinadas actividades. En un principio las limitaciones pueden ser biológicas. Físicamente un hombre por sí solo no está preparado para realizar “x” actividad y por ello requiere el apoyo de otro sujeto para concluir esa tarea. En este ejemplo, el logro de la tarea se culmina con base en la disposición de ambas partes y si existen los medios necesarios.

En relación a la cooperación, Barnard señala que, algunas de las causas para que esta no sea exitosa son:

1. Que todas las condiciones favorables existan, pero la cooperación humana sea escasa o nula.
2. Se presente alguna desventaja que no se había contemplado, se hace referencia al contexto.
3. Que no todos los individuos le den la misma importancia al objetivo a alcanzar.

También, hay algunas limitantes que tienen que observarse en la cooperación de los grupos:

1. No todos los hombres que conformen un grupo colaborativo tendrán las mismas condiciones físicas. Algunos colaboradores serán más hábiles para hacer algunas tareas.

2. Esto sucede también con la parte intelectual, no todos los sujetos perciben la tarea de la misma forma y/o cuentan con la misma visión para solucionar las encomiendas. Ahora bien, algunos individuos tendrán una capacidad perceptiva más amplia.
3. Como consecuencia de lo indicado en el punto dos, la comprensión de la tarea a realizar puede ser distinta para algunos, esto puede generar dificultades al momento de unir esfuerzos y tratar de culminar lo planteado. De la misma forma que en los casos pasados, algunos contarán con más habilidades para comprender lo que se requiere. Aunado a esto, se suma la experiencia, aquellos que tengan más herramientas o *expertis* en lo que se solicita serán más aptos sobre los otros de comprender el fin y cómo hacerlo.

Es importante considerar que, aunque se tenga las condiciones óptimas, se cuente con los elementos humanos capacitados y las herramientas exactas para realizar las tareas trazadas, esto no asegura la culminación del objetivo eficazmente, sino que son necesarios algunos “ensayos” e incluso son inevitables los errores para alcanzar el éxito o la meta propuesta. Aún con un método establecido que en distintas ocasiones ya se haya comprobado su eficacia, cualquier cambio en el ambiente en donde se gestiona la acción, puede llevar a la infructuosidad de la tarea. O bien, la suma de nuevos propósitos o el cambio de dirección pueden afectar a esta “efectividad”.

Aunque la cooperación provee a las organizaciones de la capacidad de lograr sus objetivos o metas, la cooperación de un grupo no incide en la satisfacción de los fines y metas de los sujetos. Así, respecto a la parte subjetiva, Barnard señala que el sujeto muestra su capacidad de cooperación desde dos diferentes posturas:

1. Quién es ese hombre y cuáles son las habilidades para enfrentarse a lo que se le solicita.

2. Esta postura es la más importante, debido a que señala: “¿Qué desea hacer el sujeto?, ¿Qué intenta hacer?” y “¿Qué quiere hacer?” (Barnard, 1959) (60).¹

La razón de la cooperación de manera individual es un hecho psicológico, pero este se vuelve social cuando se busca un fin ajeno a los objetivos del individuo y a su esfuerzo se unen otras personas para alcanzar una meta. Por esto, es importante analizar qué son esos motivos que lleva a la gente a involucrarse en los sistemas cooperativos.

Pero ante la cooperación de los sujetos dentro de las organizaciones es necesario incentivarlos por su labor. En la introducción de este trabajo observamos con Laffont y Mortimer (2002) que los incentivos pueden tener un carácter económico o no. Además, su principal función es compensar el trabajo de los colaboradores. Y, aunque los incentivos son promovidos como el pago por el desempeño, esta no es la única motivación para los colaboradores, sino el incentivo también se relaciona con todos los elementos que componen el espacio de la organización (Gorbaneff, Torres, & Cardona, 2009).

Pero, ¿cómo podemos definir incentivo? Como ya se estableció en párrafos anteriores, para Barnard el individuo es la pieza clave para la organización por lo que su esfuerzo debe recompensarse. Por ello, la planeación, desarrollo y evaluación de un esquema de incentivos es trascendental para las organizaciones. La principal razón es que un mal sistema de incentivos puede aminorar el esfuerzo de los sujetos en sus tareas dentro de las empresas. También, la motivación de los sujetos es el resultado de los beneficios positivos, principalmente numerosos y poderosos, que los trabajadores tienen en relación con las desventajas que pueden encontrar en su trabajo (Barnard, 1959).

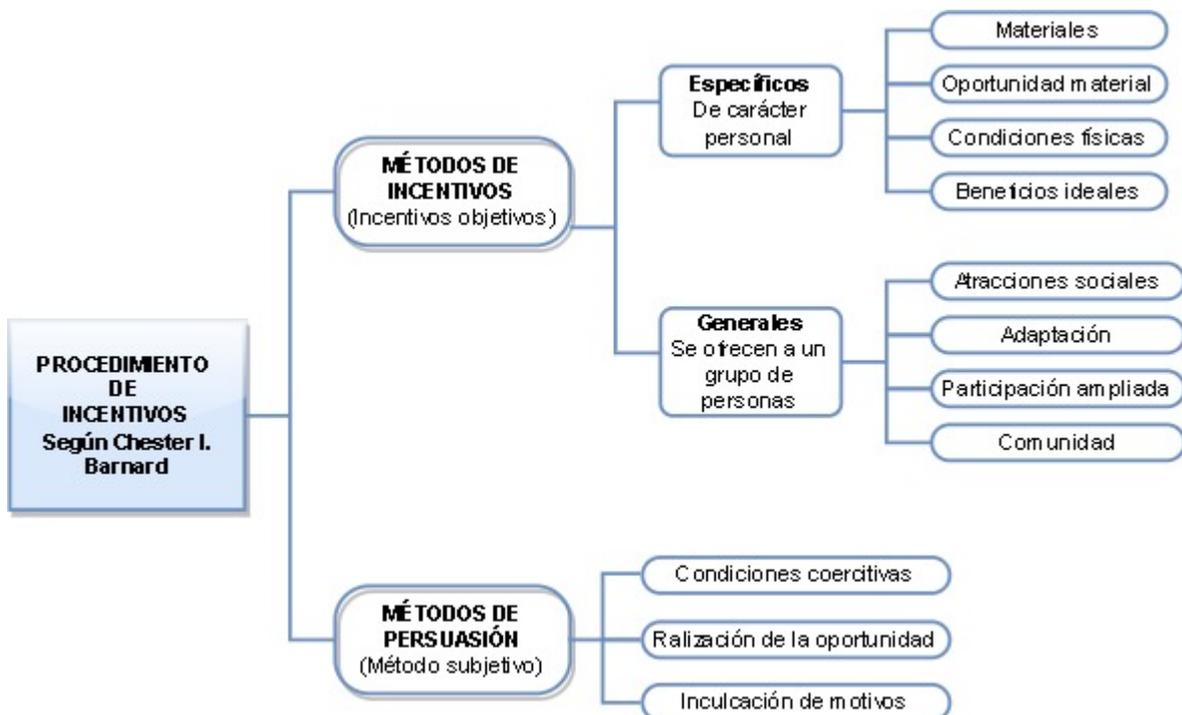
Existen, desde la concepción de Barnard, dos procedimientos que las empresas usan para motivar a sus trabajadores:

¹ Un aspecto importante a tomar en cuenta es que los grupos de cooperación modificarán o influyen en cierto grado en los motivos y psicología del sujeto ya que se ejercen relaciones sociales que cambian la percepción del individuo.

1. **Método de Incentivos o incentivos objetivos:** divididos en generales y específicos.
2. **Método subjetivo <<métodos de persuasión>>:** enfocados a modificar las opiniones de los empleados como consecuencia de la limitación que tiene recibir un incentivo monetario para mantener la motivación de los colaboradores.

Es preciso señalar que las organizaciones no implementan sólo un procedimiento, sino ambos.

Para comprender ambos métodos empleados por las empresas, podemos observar el siguiente diagrama:



Mapa 1: Autoría propia con información de, (Barnard, 1959).

Barnard señala que la clasificación propuesta de incentivos puede llamarse de diferentes formas según el contexto, autor o eje que se aborde. Dicho esto, es importante citar las características de cada uno de ellos:

Métodos de incentivos ESPECÍFICOS

1. **Materiales:** principalmente la gratificación se reduce al dinero y a las condiciones físicas que se ofrecen dentro del espacio laboral. Sin embargo, una de las críticas del autor sobre este incentivo es, aunque es la gratificación más significativa, no es el único motivo por la que los colaboradores están en un espacio de trabajo. “Las remuneraciones materiales son ineficaces fuera del nivel de subsistencia, salvo para un número limitado de hombres, pues la mayor parte de éstos, ni trabajan más intensamente por más cosas materiales [...]” (Barnard, 1959).
2. **Alicientes de carácter personal y no materialista:** este tipo de aliciente asegura la cooperación de los equipos de trabajo y se relacionan con obtener un prestigio y posición para ser distinguido o reconocido dentro de la organización.
3. **Condiciones físicas apetecibles:** tienen que ver con el espacio de trabajo y si los empleados se sienten a gusto dentro de las instalaciones.
4. **Beneficios ideales:** se relacionan con todas aquellas actividades que se hacen en favor al desarrollo de un sentido de pertenencia en los colaboradores respecto a su centro laboral, vínculos entre los compañeros, valores, misión y visión de la empresa.

Métodos de incentivos GENERALES

1. **Atractivos sociales:** en una empresa los colaboradores proceden de diferentes contextos socioeconómicos y socioculturales, las barreras o perjuicios que los sujetos tengan sobre ello no depende de la organización, sino de los mismos individuos. Si existe una incompatibilidad o “aversión” por estas circunstancias o diferencias se trasciende a la comunicación que puede derivarse en ineficiente e incluso inexistente.
2. **Adaptación:** los sujetos colaboran con mayor confianza ente contextos donde las reglas, métodos, procedimientos y resultados les sean

conocidos. Ante escenarios ajenos puede propiciarse un ambiente de desconfianza y puede verse afectada el sentido de cooperación.

3. **Participación ampliada:** existe una preferencia de los trabajadores por organizaciones que tengan prestigio dentro de los sectores empresariales. Ante ello, produce mayor satisfacción colaborar para organizaciones con trascendencia social o que tienen una larga trayectoria y buena consolidación.
4. **Comunidad:** se asocia al grado de convivencia que los trabajadores tienen con las personas que integran la organización. El apoyo grupal dentro de las compañías no sólo se genera para cumplir las metas organizacionales, sino la incidencia de los vínculos creados en la organización trasciende a nivel personal que lleva a los sujetos a compartir situaciones sentimentales o familiares. Esto refuerza el vínculo entre los integrantes del equipo de trabajo.

Métodos de incentivos PERSUASIÓN

Cabe señalar que para el autor es importante establecer incentivos generales para evitar la rotación laboral. Pero si estos no pueden ofrecerse por determinadas circunstancias o son limitativos, no se corresponde a un “pago justo”, se pueden impulsar incentivos que evoquen a la persuasión y que equilibren la recompensa. Estos son:

1. **Condiciones coercitivas:** se establecen mecanismos de presión hacia los colaboradores para lograr resultados esperados.
2. **Racionalización de la oportunidad:** puede diferenciarse en dos aspectos, I) desde un aspecto general, donde se les indica a los sujetos que deben apoyar ciertos actos como una forma solidaria de contribución para lograr un fin. Y, II) de manera específica, donde a los individuos se les persuade de realizar y/o pensar en determinadas acciones que no sólo beneficiarán a la empresa, sino ellos obtendrán algo de ese esfuerzo.
3. **Motivación:** considerara por el autor como la forma de persuasión más importante, se basa en educar a los colaboradores para generar un

sentido de pertenencia y sus expresiones más marcadas se encuentran en las prácticas religiosas y el nacionalismo concebido en los gobiernos o asociaciones militares. (Barnard, 1959).

Sobre la elección de los incentivos el autor indica los siguientes preceptos:

- Aunque el método de incentivos de persuasión se remita más a asociaciones de carácter político, religioso o militar, éstos también son aplicables a las compañías. Una de las razones es, la empresa no sólo debe ofrecer el beneficio material, sino generar en el sujeto una motivación para que se haga acreedor de esa ganancia.
- Los beneficios siempre se respaldan de algo material. Por lo que es responsabilidad de las empresas, reconocer muy bien el entorno para elegir aquellos que convengan más, no sólo para los sujetos sino para los costos de la empresa.
- Si bien, se debe de ofrecer un sistema de incentivos previos, este no puede ser definitivo, sino debe seguir desarrollándose a partir de las carencias del entorno. Ello por dos fuertes motivos: 1) las condiciones materiales no siempre permiten tener el mismo esquema, 2) los sujetos cambian de deseos y necesidades constantemente, por lo que un mismo cuadro de beneficios no siempre resultará exitoso.
- El prestigio es una de las razones más fuerte si de incentivos laborales se trata.
- Los incentivos no pueden ser iguales para todos los miembros. Éstos deben ser más valiosos para aquellos que aporten, se esfuercen más o tengan una posición más trascendental en la organización.
- Tener un sistema de incentivos con base en la jerarquía de la compañía permite, que quienes están debajo de la escala organizacional, puedan gestar un sentimiento aspiracional, traten de ascender mediante su esfuerzo como una de las consecuencias, se refuerce el sentido de comunidad y pertenencia.

Para cerrar esta sección es importante mencionar que los sistemas de cooperación o asegurar la cooperación de los sujetos, no sólo está basado en motivación que puedan experimentar los colaboradores. Se vincula también con las relaciones de autoridad y la comunicación de por medio que existe entre el subordinado y el dirigente.

Barnard afirma que los sujetos, en una primera instancia, reciben las ordenes de autoridad y sus implicaciones porque existen, como mínimo, los siguientes factores:

- El sujeto puede descifrar el código de comunicación [entiende lo que se comunica, puede ofrecer una retroalimentación y ejecuta lo que se le ordena].
- La orden le genera sentido al individuo y es capaz de relacionarlo con el cumplimiento de los objetivos de la organización. Contrario a esto, si no se gesta un sentido a lo que se ordena por consiguiente no lo ejecutará.
- Lo más importante, lo que acata el sujeto no tiene consecuencias sólo para la empresa, sino a nivel personal, que es lo más importante. Obedecer un requerimiento le ayudará a los individuos a alcanzar sus intereses, metas, deseos o necesidades.

Pero, ¿qué otros factores inciden en el cumplimiento de la autoridad?

- Acatar las ordenes de los superiores permite que las organizaciones persistan o bien, la probabilidad de que las empresas subsistan al tener un sistema cooperativo donde se ejecute en tiempo y forma lo solicitado es más alto. Si las órdenes no generan sentido para los sujetos, la autoridad tendrá que emplear métodos de persuasión o convencimiento.
- De manera inherente, los sujetos, tienen una “zona de indiferencia” donde no cuestionan su autoridad porque desde que se aceptan como subordinados le conceden al superior que éste los ordene. Además, todos aquellos mandatos que para el subalterno le generen sentido se ubicarán

en esta “zona de indiferencia”, por lo que las demandas no serán objetadas.

- Hay una influencia en la autoridad en los subalternos. 1) porque existe una preferencia de los subordinados de no “asumir” responsabilidades y evitan las consecuencias de desobedecer una orden. 2) No obedecer pone en peligro a la organización y por ende se verán truncados los objetivos individuales y, 3) existe una obligación por obedecer (Barnard, 1959).

Hoy en día las aportaciones de C. Barnard son trascendentales para comprender a partir desde que parámetros se puede establecer e implementar un sistema de incentivos. Eunice Leticia Taboada (2023) en su artículo *Comportamiento cooperativo y motivación en las organizaciones reales. Los argumentos de Barnard y Simon*, reafirma que el pensamiento del autor es vigente después de medio siglo de haberse concebido. A manera de resumen, estas son sus posturas referentes a sus postulados:

- Los incentivos inciden en las redes de cooperación de las organizaciones, desde la empatía, identidad y sentido de pertenencia.
- Es necesaria la creación de incentivos “personalizables” que estimulen a los miembros que impactan más en la empresa. Si bien los incentivos materiales son importantes, pueden generar mayor impresión los que son de carácter de persuasión “emocionales”
- Un esquema de incentivos siempre es inestable, éste debe responder al entorno, las necesidades de los colaboradores y al capital de la empresa [que está dispuesta y puede ofrecer la organización]. Ya que no existe una revisión y actualización de éstos, puede llegar a ser deficientes
- La comunicación que se da desde las relaciones de mando, siempre son un punto de conflicto.

- El salario no es el único aliciente para los colaboradores e incluso es insuficiente ya que es un medio para cumplir con los verdaderos deseos del trabajador.

1.3 Douglas McGregor y su percepción del trabajador como un humano que debe ser motivado

Para Douglas McGregor el comportamiento humano y su motivación están relacionados e inciden en las actividades de los colaboradores dentro de los sitios laborales. Esto los sistematiza en dos teorías:

1. **Teoría “X”:** aquí se observa a un colaborador que se adapta a mecanismos de “castigo” o “autoritarios” y tiene como rasgo que es carente de ambición. Esto provoca que vea el salario como un medio para cubrir sus necesidades básicas para sobrevivir dentro de su contexto.
2. **Teoría “Y”:** donde se busca colocar las necesidades del empleado como eje primordial de las organizaciones debido a que el sujeto tiene anhelos que lo lleven a superarse. Al cubrir todo aquello considerado como básico hay un requerimiento del reconocimiento de parte de los otros para alcanzar la autorrealización. El logro de sus demandas “egoístas” es la fuente de motivación y al cumplirlas, será más fácil alcanzar las metas de las compañías.

1.3.1 La teoría “X”: el salario como fuente principal para cubrir las necesidades fisiológicas

La teoría “X” se basa, primordialmente, en los siguientes supuestos:

1. El ser humano evita el trabajo porque es hostil a éste.
2. Como consecuencia de la antipatía al trabajo, los colaboradores deben ser coaccionados, controlados, dirigidos y amenazados con la finalidad de que realicen sus tareas asignadas para lograr las metas trazadas por las empresas.
3. También, al existir un rechazo al trabajo, el colaborador acepta ser subordinado, tiende a una limitación en sus aspiraciones y busca sólo su seguridad. (McGregor, 2006).

El mismo autor señala que, aunque estos preceptos fueron las únicas tácticas implementadas por las gerencias antes del siglo XX, no son razonables debido a que los sujetos experimentan diferentes condiciones al ser individuos cambiantes, por lo que no podemos controlar sus deseos. Esta teoría es limitante. McGregor coincide con el pensamiento de Maslow, los hombres tienen necesidades inacabadas. Al cumplir con la parte fisiológica, con base en la pirámide de Maslow, se crean nuevas necesidades, este proceso sucede ininterrumpidamente. Ahora bien, es menester considerar dos puntos:

1. No podemos suponer que la satisfacción de los requerimientos fisiológicos con base en la retribución de lo trabajado es el principal y único incentivo para que los sujetos colaboren.
2. Al ser cubiertas las bases fisiológicas, el hombre se preocupa por aquellas necesidades denominadas de “seguridad”, así que tiene un gran interés por suplir esta parte. Concretar ello conlleva a un acto de motivación, disminuir la incertidumbre y salvaguardar su persona.

Uno de los problemas que ve el autor, bajo esta teoría, es que la percepción de un salario sólo le ayuda a los sujetos a cubrir sus exigencias fisiológicas. Por lo que los aspectos de estima o autorrealización [consideradas por McGregor como <<egoístas>>], bajo este supuesto, no se cubrirían.

Derivado de lo anterior, entonces, la única motivación para los trabajadores sería hacer crecer su salario para acceder a más o mejores elementos materiales. Por ende, sí el dinero es la única paga por el trabajo, puede convertirse en el único interés del hombre y si no logra alcanzar ese objetivo puede ser frustrante. Esto no se relaciona completamente a una desmotivación que pueda incidir en el comportamiento o trabajo de los colaboradores para alcanzar los fines de la organización.

Aunque la parte fisiológica es de suma importancia como base para la supervivencia humana, en un esquema laboral, el deseo más anhelado es la autorrealización. Por ello, la gerencia debe tener como objetivo estudiar y saber el entorno en el que su recurso humano se desenvuelve. Esto proveerá de

información para implementar otros incentivos que sumen al alcance de los “deseos egoístas” del sujeto y no sólo ayude a cubrir las demandas básicas.

El autor recomienda no caer en mecanismos coercitivos hacia los empleados. Ello se logra si la gerencia se permite conocer al talento humano desde su contexto, hábitos y costumbres ya que los sujetos no son seres estáticos en su forma de vivir. El contexto en que habitamos es cambiante, por ello todo lo que demandamos se transforma.

En consecuencia, distinguir las necesidades, deseos y aspiraciones de cada generación puede ayudarle a las entidades a desarrollar esquemas de compensaciones atractivos que favorezcan la permanencia de los colaboradores en las organizaciones. Pero, aún más importante, que ante el reconocimiento de las diferentes carencias, deseos o aspiraciones de cada generación es posible promover más la cohesión grupal. McGregor explica que, “muchos estudios han demostrado que un grupo de trabajo cohesivo y muy unido puede, bajo condiciones adecuadas, ser mucho más eficaz que un número igual de individuos que trabajan por separado para lograr las metas organizacionales (McGregor, 2006, pp.88).

1.3.2 La teoría “Y”: el talento humano como el centro de la organización
Contrario a lo indicado en la teoría “X” sobre los colaboradores y su motivación, McGregor desarrolla la Teoría “Y” que se basa en los siguientes supuestos:

1. Las actividades laborales conllevan un desgaste físico y mental como cualquier otra tarea que realizan los seres humanos dentro de su cotidianidad. Esta sólo es una razón para no mostrar desagrado al trabajo. Incluso, los sujetos pueden experimentar momentos de gratitud, satisfacción y crecimiento en sus espacios colaborativos. De lado opuesto, también pueden frustrarse y ante ese escenario, cambiarse de empleo.
2. No sólo una gerencia con mecanismos coercitivos puede lograr que los colaboradores cumplan con los objetivos o tareas demandadas, sino los colaboradores ejercen la autodirección y el autocontrol como parte de su

compromiso con las compañías. Ello provoca, principalmente para el autor, la satisfacción del sentido de autorrealización.

3. Los logros de los trabajadores son resultado de las recompensas que genera la actividad laboral.
4. Los hombres no aprenden la responsabilidad como obligación, también la ejercen por voluntad propia.
5. Los colaboradores mediante el pensamiento e implementación de ideas innovadoras o creativas contribuyen a la resolución de problemas que surgen de la actividad profesional.
6. No siempre los empleados logran poner a disposición todo su potencial en las compañías, esto siempre se ve limitado. Entonces, la responsabilidad de explotar las habilidades de los trabajadores es quehacer de la gerencia. Dicho lo cual, la dirección debe buscar los medios donde se demuestren las aptitudes y habilidades de los individuos. También, ver dónde o cómo pueden desarrollar nuevas herramientas encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la organización. (McGregor, 2006).

Relacionado con esta investigación, la teoría “Y” se sustenta en el compromiso y obligación que tiene la gerencia para:

1. Incentivar a los colaboradores a operar arduamente.
2. Generar un sentido de identidad que los conduzca a adquirir responsabilidades por convicción.
3. Fomentar la creatividad.
4. Fortalecer los lazos de cooperación.

La palabra clave de esta teoría es la “integración”. No sólo desde la perspectiva de colaboración donde todos los sujetos se esfuerzan y trabajan en equipo, sino donde la gerencia es capaz de reconocer qué objetivos tienen sus empleados,

impulsarlos y dirigir ese esfuerzo al cumplimiento de sus metas o vincularlas con las aspiraciones organizacionales.

La teoría “Y” no debe ser vista como el opuesto de la teoría “X”. Sí la primera propuesta demanda mecanismos autoritarios, esto no da lugar a que la teoría “Y” sea permisiva o flexible con los colaboradores, sino que incide en explorar y ayudar a cumplir los deseos individuales. Sí los superiores logran esto, cada uno de los sujetos se autocontrolará y dirigirá. Hay que considerar que las medidas de autoridad no cesan bajo esta teoría, sino que pueden ser empleadas en ciertos momentos y bajo determinadas circunstancias si los objetivos de las compañías están lejos de alcanzarse en los límites y tiempos establecidos. O bien, si el individuo no ejerce sus actividades.

Para McGregor, uno de los principales logros de atender los objetivos es fomentar no sólo la resolución creativa a ciertas problemáticas dentro del clima organizacional, sino la capacidad de innovación. Un individuo motivado, es capaz de proponer debido a que “los principales avances industriales del próximo medio siglo ocurren en el lado humano de la empresa”. (McGregor, 2006).

Dentro de la teoría “Y” queda implícito el hecho que no sólo es primordial el incentivo monetario para lograr cubrir más allá de las exigencias básicas. Para Madero y Rodríguez (2017) en su artículo, *Relación entre las teorías “X” y “Y” de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo*, las recompensas no monetarias se relacionan con los ejes centrales de la teoría “Y”. Aspectos como el clima laboral, la flexibilidad en el horario, proyectos que reten el intelecto, pongan en desarrollo la creatividad del colaborador y un buen manejo de la vida personal, a pesar del compromiso en el trabajo, influyen en las causas de los colaboradores.

1.4 La Generación “Y” o Millennials

Con base en datos del Censo de Población y Vivienda 2020 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], el gobierno de la Ciudad de México [CDMX] en colaboración con la Secretaría de Desarrollo Económico de la Ciudad de México [SEDECO], sintetizó los datos generados por el INEGI e identificó que el segmento poblacional con mayor afluencia en la capital mexicana se ubicaba en un rango de 25 – 29 años. Un total de 752 mil 289 habitantes tenían esta edad para ese año. En 2023, esta población se ubicó en un rango de 28 - 32 años (SEDECO, 2020).

En 2020 el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas elaboró el estudio, *Mercado laboral: Impacto de la contingencia sanitaria por Covid-19 en el Segmento entre 15 y 29 años*. Este análisis fue elaborado bajo el objetivo de observar el campo de la empleabilidad al que se enfrentan los jóvenes mexicanos. Ellos, no sólo son la población mayoritaria a nivel nacional sino, son el segmento que ocupa principalmente el mercado actual y permanecerá por un tiempo prolongado.

Así, este material, es una monografía de la población de la juventud mexicana, un precedente para elaborar estrategias y políticas que apoyen a los jóvenes en su paso por el mercado mexicano (SEDECO, 2020). Todas estas cifras corresponden, por edad, a la Generación “Y” o *Millennials* de padres “*Baby Boomers*”. Los *Millennials* son la población que nació entre el lapso de 1980 - 1999, creció con la radio, vivió el estallido de internet y para algunos autores, modificaron las dinámicas al romper con los estereotipos de sus antepasados.

1.4.1 La construcción de las generaciones: otra visualización de la sociedad

Antes de tratar de definir y caracterizar a los *Millennials* es importante hablar de las generaciones como concepto y su implicación-relación con la sociedad. Esto con el fin de observar cómo se gestan los actos en común, preferencias, eventos históricos y avances tecnológicos que determinan a los grupos de individuos nacidos en diferentes periodos.

También, la categoría de generación es importante dentro de esta investigación porque es uno de los parámetros de análisis del objeto de estudio. Definir la generación y su relevancia en el mercado radica en que en un mismo espacio

de trabajo convergen diferentes grupos de personas con distintas edades que responden a dinámicas diversas. Las áreas donde existe un mayor impacto por tener hasta tres generaciones en una misma organización son: las relaciones de comunicación, el uso de la tecnología, los mecanismos de motivación, el reclutamiento y la propuesta-aplicación de incentivos para los colaboradores (Díaz, López, & Roncallo, 2017).

En un sentido biologicista, la generación hace énfasis al origen de la vida desde la creación de las células, hasta las especies. A su vez, esta palabra se relaciona con genealogía, que expone el estudio “genético de los individuos y razas; enumeración de ancestros y descendientes” (Universidad de Salamanca, 2023).

Desde la parte médica, con base en lo suscrito por el diccionario de la Real Academia Nacional de Medicina de España, generación, para efectos de esta investigación, se refiere a:

1. Conjunto de personas que, en una comunidad determinada tienen aproximadamente la misma edad.
2. Grupo de personas que nacieron durante un mismo periodo o año. (RANM Real Academia Nacional de Medicina de España, 2012).

Desde la perspectiva sociológica, para Carmen Leccardi y Carles Feixa (2011) la construcción del término generación se comprende desde tres periodos histórico -sociopolíticos:

| << 1° periodo >> Años 20 | << 2° periodo >>Años 60 | << 3° periodo >> Mediados de los 90 |
|--|---|--|
| Durante las entreguerras se formaron las bases filosóficas para la noción de relieve generacional. | Creación de la teoría “vacío generacional”. | Concepción de lapso generacional, donde las generaciones más jóvenes crecieron y son parte de la tecnología digital. |

Tabla 1. Fuente: (Leccardi & Feixa, 2011).

A pesar de que este parámetro de análisis histórico nos permite visualizar el estudio del concepto y su transformación, quien vislumbró a las generaciones como un agente de cambio fue Augusto Comte. El pensador sugirió que la vida

y el ritmo social se interrelacionan entre sí. Además, abordó los cambios sociales como una consecuencia de la duración de la vida humana (Barajas, 2005). Aunque Comte señala la importancia del “organismo social” para modificar la cotidianidad, es Wilhelm Dilthey quien introduce por primera vez el término como categoría de análisis para comprender y explicar las dinámicas de la sociedad.

Desde otro enfoque, quien sustentó una teoría más sólida sobre generación fue Ortega y Gasset quien determinó que la construcción de las generaciones se da a partir de compartir una misma “sensibilidad vital”. Por sensibilidad vital el autor se refiere a, “un fenómeno primario en historia” (Ortega y Gasset, 1923) que nos induce a comprender una época. Dicho fenómeno no puede vivirse desde la individualidad, sino se sustenta desde un grupo determinado, lo colectivo.

Bajo la percepción del autor son los hombres los que han propiciado los cambios de la historia, por lo que no sólo se puede considerar una sensibilidad vital, sino hay varias. Éstas se perciben en forma de generación, para Ortega y Gasset este concepto se explica como:

“[...] una variedad humana, en el sentido riguroso que dan a este término los naturalistas. Los miembros de ella vienen al mundo dotados de ciertos típicos, que les prestan una fisonomía común, diferenciándoles de la generación anterior. Dentro de ese marco de identidad pueden ser los individuos de lo más diverso [...]” (Ortega y Gasset, 1923).

También, el autor puntualiza que las generaciones viven bajo dos dimensiones:

1. Recibir lo que ya está hecho o lo que las generaciones pasadas han creado, lo vivido que es ejecutado y concluso.
2. Dimensión de lo que se crea y logra, sensibilidad espontánea, lo que sentimos al momento de vivir.

Intervalos de las generaciones con base en las aportaciones de Ortega:

| Etapa | Período | Acciones |
|------------|--------------|--|
| Niñez | 0 – 15 años | El sujeto no cuenta con un grupo en el que pueda actuar socialmente. |
| Juventud | 15 – 30 años | Los individuos se encuentran en una etapa de aprendizaje. |
| Iniciación | 30 – 35 años | Los grupos de esta edad comienzan a presentar una gestión e influencia de poder. |
| Predominio | 45 – 60 años | Los hombres toman el poder. |
| Vejez | 60 – 75 años | Los hombres muestran una supervivencia histórica. |

Tabla 2. Fuente: (Barajas, 2005)

Otro autor que problematiza el concepto es, Karl Mannheim quien, en su texto, *El problema de las Generaciones*, analiza este término aparte de la cuestión biológica y desde su construcción histórica. Él puntualiza que el individuo al ser de una misma generación, no lo es sólo por haber nacido en un mismo año, sino lo define el cómo participa y vive los procesos históricos. Así, las generaciones desde su estudio permiten analizar los cambios sociales, sus dinámicas, pensamientos y actitudes que surgen de esas alteraciones. (Leccardi & Feixa, 2011).

Además, Karl Mannheim indica que hay dos rasgos de las generaciones, el vínculo o conexión generacional que es “una modalidad específica de la posición de igualdad dentro del ámbito histórico-social debido a la proximidad de los años de nacimiento” (Mannheim, 1928) que tiene a su vez, un vínculo concreto y real en una misma posición. Por ello, comparten las mismas problemáticas. Mientras que las unidades generacionales se distinguen por tener la capacidad de vivir de diversa forma esas problemáticas.

Los años 60’s son disruptivos para entender cómo las juventudes modifican cada vez más las relaciones sociales e imponen nuevas formas de aprehender el mundo. Por su parte, Julián Marías vuelve a problematizar el término de generación, hace una trayectoria desde el pensamiento de Comte, analiza lo propuesto por Ortega y Gasset y también suscribe en su texto, *El método Histórico de las Generaciones* lo descrito por Mannheim. Después de observar

diferentes supuestos, el autor indica cuatro postulados para comprender cómo operan las generaciones:

1. Las generaciones se estructuran desde la individualidad y la colectividad.
2. En un mismo periodo histórico se pueden observar cómo interactúan diferentes generaciones, estas se entrelazan y no suceden una tras otra.
3. La estructura de la historia y el curso de ésta es gracias a las generaciones, sus acciones, forma de vida, la cosmovisión y aprehensión de la realidad.
4. Toda la construcción histórica del término de generación aludía, que la duración o lapso para dar paso a una nueva generación era de 15 años en promedio (Marías, 1949).

Hasta el punto tres de la lista de Marías, el autor acepta lo desglosado, pero sobre los intervalos que determinan las generaciones encuentra un primer problema, ¿cómo se puede nombrar a cada una de las generaciones si hay un tiempo de 15 años que las determina? No basta adecuar una división en la vida de los sujetos. Además, para saber a qué generación corresponden las personas sólo contamos con el año de su nacimiento. Entonces, de acuerdo con el autor, primero es importante nombrar a cada una de las generaciones para ubicar a la que pertenecemos.

Ello conlleva también a un segundo problema, la actualidad. Marías se encarga de analizar la relación que existe entre el término actualidad y generación. Con base en el punto dos que el autor indica sobre todo lo que se conoce de las generaciones, al haber varias generaciones que interactúan en un mismo tiempo-espacio, es ambiguo hablar de actualidad porque todas las generaciones que viven bajo una misma realidad [espacio-tiempo] demuestran contemporaneidad.

Tanto Mannheim como Ortega fueron escritores importantes para que futuros autores hablaran sobre el término de generación. Yves Renouard, retomado en el texto, *¿Es operativo el concepto de generación?*, indica que se puede definir

este término como el conjunto de sentimientos y formas de vivir que comparten tanto hombres como mujeres. Esto a la par tiene similitud con base en sus condiciones intelectuales, físicas y morales que recaen en lo social.

Como parte de su aportación en la construcción del concepto y su tangibilidad, a diferencia de Marías que problematiza sobre una categorización de las generaciones, Renouard indica que hay cuatro generaciones dentro del tiempo histórico: los viejos, los adultos, los jóvenes y niños. Además, son los jóvenes quienes determinan y visibilizan los cambios, mientras que los adultos frenan su acción en lo cotidiano (Caballero & Balgorri, 2012).

1.4.2 El modus vivendi de la Generación “Y”

Definir lo que es generación siempre conlleva a pensar en los siguientes rasgos:

1. Cuáles son las condiciones socio históricas que se dan en determinado espacio-tiempo.
2. Qué posiciones y unidades toman los sujetos respecto a esas condiciones.
3. Cómo interiorizan los individuos los eventos y los comparten con otros no sólo para actuar sino también para manifestar sus valores de esas vivencias (Caballero & Balgorri, 2012).

Sin embargo, la construcción de las últimas generaciones nos ayuda a analizar, con una óptica más puntual, cuáles son los problemas y las alternativas que se gestan en los grupos de personas que comparten eventos similares bajo los contextos políticos, sociales y tecnológicos.

William Strauss y Neil Howe a finales de los 80's y principios de los 90's sientan las bases para su Teoría Generacional donde resuelven uno de los principales problemas visualizados por Julian Marías, caracterizar qué es una generación mediante la elaboración de un esquema que nos ayude a nombrar a las generaciones.

Pero antes de observar las categorías propuestas que no incluyen solo la designación de un nombre sino anclar a cada una de las categorías rasgos que

le den forma e identidad a estas etapas, los autores piensan el término generación cómo,

[...] el agregado de todas las personas nacidas en un lapso de aproximadamente 20 años, o en torno a la duración de una fase vital, que comparten lo que los autores denominan <<una ubicación en la historia>>, [...]. Los individuos están concernidos por los mismos acontecimientos históricos en la misma fase de la vida, comparten creencias y comportamientos comunes y mantienen un sentimiento de pertenencia común. (Caballero & Balgorri, 2012).

El siguiente cuadro muestra la categorización que ambos autores proponen, cuya clasificación está basada en el contexto social de Estados Unidos. Este parámetro geográfico es uno de los puntos más importantes para realizar la propuesta:

| Generación | Período de tiempo |
|---|-------------------|
| Silenciosa o Veteranos [artistas] | 1925 – 1945 |
| <i>Baby Boomers</i> [profetas] | 1946 – 1964 |
| Generación X [nómadas] | 1965 – 1979 |
| <i>Millennials</i> [héroes] | 1980 – 2000 |
| <i>Homelander, Centennials, Generación “Z”</i> ² | 2000 - 2020 |

Tabla 3. Fuente: (Zavala & Frías, 2018).³

Los escritores consideran que el estudio de las generaciones no sólo nos proporciona características de ellas sino también nos dejan observar qué sucesos sociales se desarrollaron y cómo se reaccionó ante ellos. Las respuestas de los sujetos a los eventos pueden incluso, ayudar a predecir los comportamientos ante nuevas catástrofes y tratar de pronosticar las crisis con base en similitudes generacionales.

² Debido a que los autores propusieron su teoría en los 90's y principios del milenio, no proyectaron las características de la siguiente generación que para otros autores es denominada como *Homelander, Centennials, Generación “Z”*, de ellos no puede indicarse un arquetipo.

³ Strauss y Howe indican que los *Millennials* nacieron después de 1982. Sin embargo, diferentes autores no coinciden en las fechas en las que cada generación surge, las diferencias radican en la percepción e interpretación de los contextos sociales, políticos y económicos en que se desarrollan las generaciones. Por ejemplo, en el artículo *Simpatía generacional: una relación paradójica entre la generación X, Millennials y Centennials en el espacio laboral*, la autora Valentina Castro Vargas ubica la fecha de nacimiento de los *Millennials* entre 1981 y 1996, para ella la generación se ubica entre lapsos de 15 años.

Este antecedente no afirma que la historia o el comportamiento es cíclico, sino que hay recurrencias. Estas cuatro generaciones presentan un cambio y un diferente arquetipo que describe su conducta. Ante ello, para Strauss y Howe hay una coincidencia en el pensamiento y acción de todas las generaciones, cada generación responde a la anterior por lo que trata de explicar los cambios históricos (Izquierdo, 2019 - 2020).

Dado que las generaciones pueden concebirse en períodos de 20 ó 15 años, los *Millennials* son aquellos sujetos nacidos después de 1980 y antes del nuevo milenio [2000's]. Otros nombres que se le atribuye esta generación son: "Generación <<Y>>", "*Net Generation*" [este nombre hace referencia al estallido del internet], "*Nexters*" y "*Generation Me*".

Para efectos de esta investigación se consideran los lapsos de 20 años ya que se vinculan con los años del nacimiento de los entrevistados que integran el objeto de estudio.

Los siguientes enunciados son algunas características que podemos asociar a los *Millennials*:

- Son una de las generaciones más numerosas de los tiempos⁴.
- Presentan más herramientas y desenvolvimiento para comunicarse.
- Cuentan con una mayor educación escolar, esto indica que gran parte de este segmento no sólo cuenta con un grado de licenciatura concluido sino ascienden a niveles más altos como la maestría o doctorado. O bien, tienen especializaciones o diplomados.
- Hay una mayor diversidad étnica.
- Muestran más empatía social que las antiguas generaciones.

⁴ La página [Pies en el mapa](#) con base en estimaciones del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas [*United Nations Department of Economic and Social Affairs*] indica que, ante una población de más de 779 billones de personas, aproximadamente hay 22.4% de *Millennials*, que son las personas que nacieron entre 1980 -1999.

- Tienen mayor foco en el trabajo en equipo.
- Han aprehendido fuertemente la tecnología. Incluso son llamados Nativos Digitales. Si bien los individuos nacidos en esta generación no nacieron durante el estallido de las tecnologías digitales [este rasgo se le atribuye más a los *Centennials* o Generación “Z”] crecieron con intermediación de la información y las pantallas [televisión o cine].
- Tienden a generar comunidades con rasgos y preferencias similares.
- Muestran mayor preocupación por el ambiente.
- Durante su crecimiento, algunos creen que esta generación ha contado con menos reglas de parte de sus padres o en los círculos sociales donde se desarrollan como la escuela.
- Son más innovadores y con interés en las ciencias duras, matemáticas, por ejemplo. Esto como consecuencia de los cambios tecnológicos vertiginosos. Se presenta una decreciente por las ciencias sociales.
- Llegan a verse más optimistas ya que a nivel socio-político hay un control entre los enfrentamientos bélicos de los países (Howe & Strauss, 2000).
- Tienden a ser más proactivos.
- Les gusta la flexibilidad laboral.
- Buscan continuamente crecer en competencias.
- Aunque la estabilidad laboral y las remuneraciones son importantes para ellos, prestan mayor foco al equilibrio entre el balance que debe existir entre lo personal y profesional. (Twenge & Campbell, 2012).

En continuidad a este aspecto, y los autores Ismail y Shien señalan que esta generación también se caracteriza por la continua búsqueda de carrera profesional. Esto provoca que los *Millennials* tiendan a una mayor movilidad profesional y busquen ascender en las organizaciones de manera más rápida que las generaciones antecesoras. Por lo que otros rasgos que los definen son:

mayor autonomía, seguridad, un conocimiento más amplio de sus derechos y fomento del liderazgo. (Ismail & Shien Lu, 2014).

El crecimiento que esta generación durante el *boom* de la tecnología provocó no sólo mayor creatividad en la resolución de problemas, sino mayor velocidad, uso de diferentes herramientas y mayor flexibilidad para comprender las causas y consecuencias de los acontecimientos. Esto también se relaciona a un activismo en el escenario público y a una comunicación continua, presente, pero con rasgos de informalidad (Franco & Vargas, 2022).

Al presentar una mayor preparación académica y una búsqueda constante de aprender más habilidades o potenciar las existentes, hay una mayor competencia en el mercado. Como consecuencia de esto existe una fuerte rotación laboral. La tendencia hacia la movilización genera en las compañías pensar en mecanismos o estrategias para erradicar la movilidad y fidelizar a los propios empleados dentro de las compañías. (Iberdola, 2023).

Para Raudales y Chinchilla pensar en el desempeño, específicamente de la generación, “X”, *Millennials* y *Centennials* es sustancial porque son estos grupos los que están permeando los espacios de las organizaciones. Para que la persistencia, de parte de los *Millennials*, se propicie es significativo considerar diferentes aspectos. Franco y Vargas (2022) con base en una revisión literaria sobre factores que retienen a los empleados consideran los siguientes:

| Categorías | Subcategorías |
|-------------------------------------|--|
| Ambiente Laboral | Compuesto por las emociones que se comparten, el contexto [elementos físicos, materiales y lo que rodea al sujeto], flexibilidad y relación entre los compañeros de trabajo. |
| Motivación | Liderazgo, satisfacción de necesidades, salario, metas y desarrollo de la competitividad. |
| Calidad de vida | Aspectos cómo el bienestar, salud, seguridad y el contexto. |
| Oportunidades | Crecimiento laboral |
| Tecnologías y digitalización | Desarrollo en el ámbito digital, aprendizaje, aprehensión y gestión de las herramientas. |

Tabla 4. Fuente: (Franco & Vargas, 2022)

En la presente investigación se hará énfasis en los aspectos: clima laboral, motivación, calidad de vida, oportunidades e incentivos no monetarios, como parte de los mecanismos de motivación de los empleados que ayudan a retener y fidelizar a los empleados. Además, se incluye un apartado sobre el conocimiento de la Ley Federal del Trabajo con la finalidad de visibilizar si los trabajadores reconocen sus derechos laborales para exigir los incentivos estipulados por el marco jurídico. Esto les brindaría una mayor garantía sobre su bienestar laboral y personal. También, se hace mención a cómo gratifica contar con los mecanismos oportunos para demandar mejoras en los centros de trabajo que se adapten a los cambios sociales y coadyuven a cubrir las necesidades oportunamente.

Capítulo 2

La situación laboral en México

Un estudio hecho por el portal resume.io en agosto de 2022, analizó el periodo vacacional oficial más días festivos de 197 países (Rijswijk, 2022). Con base en este análisis, México contaba con ocho días oficiales pagados y seis días de vacaciones avalados por la Ley Federal del Trabajo.⁵

Con base en esta estadística, en ambos casos, el país se posicionó en los lugares más bajos del indicador. Esto respecto a naciones como Irán que en ese año contaba con 26 días para vacacionar más 27 días festivos, donde para las dos estadísticas se tenían que contabilizar en la nómina. Sumando en total, en los iraníes, 53 días para que los trabajadores descansen y accedan a actividades recreativas fuera del contexto laboral.

En el caso mexicano, el 1° de enero de 2023 se reformó la prestación del derecho vacacional. El mandatario Andrés Manuel López Obrador impulsó la Reforma, “Vacaciones dignas”, donde de seis días de vacaciones para los trabajadores, después de su primer año laboral en una empresa formal, se duplicaron con esta propuesta. Al final, la reforma aprobó 12 días vacacionales posteriores a los primeros 12 meses de colaboración en la empresa.

Esto no sólo incentiva a los trabajadores mexicanos que, a nivel mundial, más horas laborales hacen, sino es un gran paso a la apertura de un balance óptimo entre la vida profesional y personal de los individuos. Pero, ante las jornadas tan extenuantes de trabajo, empresas ofertan dentro de su sistema de compensaciones, días adicionales a los que la ley otorga para descansar. Este tipo prestaciones se vuelven atractivas entre los sectores que valoran y priorizan el tiempo libre.

Es así, como este capítulo describe, de manera general, las condiciones laborales en México en cuanto al sistema de compensaciones establecidas por la ley y aquellas ofertas de “prestaciones superiores a la ley” que le brindan al colaborador una mayor gratificación en su espacio laboral y quizá, le asegure a

⁵ En el caso mexicano se considera el periodo vacacional de un trabajador después de un año de haber trabajado en espacios laborales formales avalados por la Ley Federal del Trabajo.

la empresa colaboradores más satisfechos con la motivación de cumplir con los objetivos de sus compañías.

2.1 Condiciones laborales en México

2.1. 1 Un trabajo digno

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con base en los objetivos y metas de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible para erradicar la pobreza, la hambruna y las desigualdades sociales y contribuir a la construcción de un planeta sostenible, salud, educación, justicia y prosperidad; considera que, para lograrse los objetivos ya mencionados, uno de los pilares fundamentales es el fomento y permanencia de un trabajo decente.

Con base en los lineamientos de la OIT un trabajo decente es:

Un empleo productivo que genera un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para todos, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres (OIT, 2023).

La promoción del trabajo decente en los países debe basarse en los siguientes pilares:

- Creación de empleos.
- Consideración y fomento de los derechos de los colaboradores.
- Protección social para el trabajador que establezca y afirme su seguridad.
- Fomento del diálogo social.

Todo bajo un sistema de, igualdad, dignidad e ingresos justos. A su vez, los ejes de la Agenda 2030 de la ONU delimitaron la creación del Programa de Trabajo Decente para la Ciudad de México por medio de la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo. Dicho programa se centra en cuatro ejes estratégicos:

- **Creación de oportunidades de inversión:** no sólo se basa en el impulso de nuevas ofertas laborales, sino en el desarrollo de competencias y modos/hábitos laborales que puedan y sean sostenibles.

- **Fomento y garantía de los derechos de los trabajadores:** ello indica la garantía y representación de órganos que velen por la seguridad de los empleados que se basen en función de sus intereses y necesidades.
- **Protección social:** se deben asegurar las condiciones de los colaboradores que propicien un balance entre la vida personal y profesional de las personas y que incida en el descanso adecuado. Además, que se impulse la seguridad social.
- **Promoción del diálogo social:** se encarga de prevenir los conflictos en el trabajo y crear relaciones sanas entre los empleadores y los colaboradores. Ello con la intención de solidificar las relaciones laborales.

A diferencia de lo propuesto por la OIT el Gobierno de la Ciudad de México indica 10 condiciones que se deben cumplir y ayudan a ubicar los trabajos considerados como decentes, estas condiciones son:

- Creación y promoción del empleo.
- No atentar contra la integridad de las personas por motivos laborales.
- Contar con ingresos suficientes para cubrir los gastos de la canasta básica de los empleados.
- Justicia y equidad en el espacio laboral.
- Horario acorde que permita el descanso adecuado de los individuos.
- Equilibrio entre la vida personal y laboral.
- Estabilidad y seguridad social.
- Protección social.
- Diálogo social que fomente, establezca y mantengan las buenas relaciones (Gobierno de la Ciudad de México, 2023).

2.1.2 El Semáforo de Trabajo Digno: estadísticas para comprender las condiciones laborales en México

Las siguientes estadísticas nos ayudarán a entender el panorama de la situación laboral en México. Comprender y conocer datos que nos aproximen a la realidad de la fuerza trabajadora y sus condiciones, nos permite analizar las carencias de este sector y ver qué mejoras se pueden implementar en el sistema.

En el estado mexicano, con base en estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOEN) en su edición del primer trimestre del 2023, la Población Económicamente Activa (PEA) correspondía a 60.5 millones de personas con una edad de 15 años y más (INEGI, 2023).

De esta población, el porcentaje de las personas que trabajan de 35 a 48 horas, correspondientes a lo que dicta el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, es de 28.4 millones de trabajadores y de este porcentaje el 26.6 corresponde al sector que se ubica en la formalidad. Lo anterior es relevante en esta investigación, debido a que esta población cuenta con un salario formal y por consecuente, con un esquema de prestaciones establecidas por la Ley Federal de Trabajo y avalado por la Constitución.

Acción Ciudadana frente a la Pobreza es una iniciativa de la Organización Civil que pretende no sólo visibilizar, sino dar alternativas a los problemas estructurales de México. Uno de sus campos de acción es el estudio y la incidencia del trabajo digno en el país. Este campo de acción busca: 1) impulsar un salario que cubra en su totalidad la canasta básica para que todas las familias mexicanas tengan acceso a ésta, 2) ubicar, estudiar y eliminar los actos que violen los derechos laborales, 3) buscar la igualdad laboral para las mujeres y, 4) fomentar la creación y designación de espacios laborales para las juventudes.

Como parte de su labor, esta asociación tiene un Observatorio de Trabajo Digno mediante el cual elabora investigaciones y reportes periódicos sobre las condiciones de los empleados en México con base en la recopilación de datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del INEGI. Con base en la interpretación del Observatorio, durante el primer trimestre del 2023 el 66% de los trabajadores se encuentra en un esquema asalariado y estos son algunos

de los indicadores para comprender en qué condiciones se encuentra esta población:

| Condiciones laborales del sector ocupacional asalariado en México | |
|---|-----|
| Con seguridad Social | 41% |
| Con prestaciones ⁶ | 67% |
| Jornada excesiva | 27% |
| Con contrato estable | 49% |
| Afiliada a algún sindicato | 87% |

INEGI. (2023). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Aparte del trabajo que se hace en el Observatorio sobre las condiciones laborales que permean a los trabajadores mexicanos, la asociación cuenta con un Semáforo de Trabajo Digno, el cual está diseñado para indicar los parámetros de prácticas laborales decentes. Una de las premisas de este instrumento de medición es, si más del 20% de los colaboradores mexicanos se ubica en una precariedad laboral, este indicador se ubicará en rojo. Lo anterior muestra que las condiciones laborales no son las óptimas.

Similar a un semáforo que controla el flujo vial y permite la seguridad de los transeúntes, los colores de este instrumento de medición se basan en tres indicadores que a su vez se relacionan con el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

⁶ LA ENOE considera como prestaciones: 1) Aguinaldo vacacione, 2) Utilidades, 3) Crédito para la vivienda (INFONAVIT), 4) Guardería, 5) Permiso de maternidad y paternidad, 6) Pensión y 7) Seguridad social.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación Acción Ciudadana frente a la Pobreza.

Así, el semáforo mide a la República Mexicana en cuatro regiones:

- **Región Norte:** en la que se consideran los siguientes estados, Baja California, Coahuila, Chihuahua, Durango, Nuevo León, Sinaloa, Sonora, Tamaulipas y Zacatecas.
- **Región Sur:** Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán se engloban en esta región.
- **Región Centro:** Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán forman parte de esta sección.
- **Región Valle de México:** que comprende la Ciudad de México y Estado de México.

Con base en datos proporcionados por el Semáforo de Trabajo Digno del primer trimestre del 2021, 9 millones de personas (a nivel nacional) contaban con

seguro social y un ingreso suficiente para proveer la canasta familiar. La mayoría de la población [35.3 millones de personas] se ubica en el indicador amarillo [Trabajo Precario] que advierte que los colaboradores carecen de la seguridad social, pero cuentan con un ingreso suficiente para abastecer la canasta familiar.

Mientras que, 24.6 millones de personas se ubican en una situación de desempleo y no pueden buscar por el momento un trabajo debido a que realizan labores domésticas y de cuidado (Acción Ciudadana Frente a la Pobreza, 2021). Otros datos interesantes son, existe un 95.3% de mujeres que no están en condiciones de poder trabajar debido a que se dedican a actividades del hogar y al cuidado de terceras personas. Esto fomenta la desigualdad laboral que enfrentan las mujeres y la dependencia económica.

Para efectos de esta investigación con base en el análisis hecho por el Observatorio, de la muestra considerada son 5,589 personas ubicadas como población productiva potencial, de este total sólo 523 mil personas cuentan con un ingreso suficiente para completar su canasta familiar más seguridad social, lo que muestra que están en un trabajo formal. Sin embargo, 2,521 empleados tienen un trabajo precario y 1,898 sujetos son excluidos del espacio laboral porque se encuentran desempleados o no disponibles para buscar un espacio laboral.

2.1.3 Factores y riesgos psicosociales en el trabajo

En 2022 la Organización Mundial de la Salud (OMS) aceptó dentro de su categoría de padecimientos el Síndrome de Burnout. Del idioma inglés, dicho término en su traducción hace alusión a: “estar quemado, consumido, tronado o reventado (Graue W., Álvarez C., & Sánchez M.)”. Aunque estas acepciones no permiten englobar lo que es este síndrome, nos acerca a entenderlo.

Esta enfermedad tiene relación con las actitudes demostradas por los trabajadores en relación con su desempeño laboral. El eje central de este síndrome es el agotamiento emocional que provoca el bajo desempeño y rendimiento en las actividades laborales. Una de las causas de este padecimiento es la insatisfacción laboral.

Las siguientes características definen este padecimiento:

- Desgaste a nivel emocional que conlleva a la depresión y fatiga. Se relaciona directa y estrechamente con la actividad laboral. Esto quiere decir que dichas condiciones son la consecuencia de las tareas y espacio laboral del sujeto.
- Bajo desempeño laboral sin razón alguna o relacionada a otros problemas de diferente índole como el estado de salud, familiares o interpersonales que se relacionen con el sujeto.

La sobrecarga laboral debido al exceso de tareas y actividades del empleado es la principal razón que desencadena este padecimiento. Otros detonantes pueden ser incapacidad de realizar las actividades por falta de enseñanza o disposición del trabajador a la información correcta para realizarlas, ausencia de reconocimiento de parte del jefe directo, compañeros o jefes o falta de independencia para tomar decisiones que generen valor en la actividad laboral del individuo.

En 2019, datos proporcionados por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) indican que por lo menos 75% de los colaboradores mexicanos padecen de este síndrome. Esto, convierte a México en uno de los países con mayor desgaste emocional y fatiga. Una de las consecuencias fatales derivadas de este cuadro es el suicidio (UNAM Global, 2023). Es por ello, que en México la Norma 035 busca prevenir, combatir y erradicar este riesgo psicosocial.

La Secretaría del Trabajo y Prevención Social es la institución gubernamental que se encarga de asegurar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores. También, fomenta la relación entre empleados y colaboradores para contribuir al crecimiento en el sector laboral y la propagación de espacios justos. Por ello, una de las normas que emplea para que esto sea posible es la 035.

Con base en los lineamientos de la STPS, el objetivo de esta norma es: “establecer los elementos para identificar analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo” (Secretaría del Trabajo y Prevención Social, 2023).

Dicha norma se debe respetar en todos los espacios laborales a nivel nacional con base en los niveles de los Centros de Trabajo contemplados por la

Secretaría. Así, cada uno de los niveles que engloban un determinado número de colaboradores cuenta con sus propias responsabilidades:

| Nivel | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------|----|----------------|-------------------------|
| Número máximo de colaboradores | 15 | Entre 15 – 50. | Más de 50 colaboradores |

En esta norma se contemplan dos aspectos:

- **Entorno Organizacional Favorable:** en este sentido, los empleados puedan generar un sentimiento de pertenencia en la empresa, lo anterior implica que sea brindada una formación adecuada a los empleados y una buena delimitación de los puestos de la empresa para que cada uno de los sujetos puedan desempeñar las tareas que se le fueran designadas con base en una equidad. También, incluye el reconocimiento y la evaluación a través de un entorno favorecido por la comunicación.
- **Factores de Riesgo Psicosocial:** considerados como aquellos trastornos que derivan en situaciones de ansiedad, estrés, adaptación e interrupción del sueño como consecuencia de las actividades laborales.

La evaluación de estos dos aspectos le permite a las organizaciones detectar y evaluar las condiciones en las que los empleados colaboran y que incide en la detonación de estas afectaciones. Sin embargo, no sustituye o es una valoración de carácter psicológico que busque afectaciones mentales en los trabajadores.

En los tres niveles, el patrón debe establecer, desarrollar y difundir una política de prevención de riesgos a todos sus colaboradores que incluya, que son los riesgos psicosociales, cómo prevenir la violencia laboral y las acciones que lleven a promover un entorno organizacional adecuado. No existe una política general, ya que cada espacio de trabajo debe establecer esta evaluación desde el contexto de la organización. Sin embargo, los espacios laborales se pueden basar en la guía establecida por la NOM 035.

Acciones y programas que deben ser tomadas en cuenta para la prevención de los factores de riesgo psicosocial:

| División | Consideraciones |
|---|---|
| Liderazgo y relaciones en el trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Manejo del conflicto. • Distribución de los tiempos de entrega. • Priorización de actividades. • Acciones para prevenir la discriminación e incentivar la equidad y respeto. • Fomento de la comunicación constante. • Capacitación a directivos para fortalecer el liderazgo. |
| Carga de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Distribución equitativa entre los empleados considerando sus habilidades y puestos dentro de la empresa. • Planificación del trabajo que incluya, rotación de tareas y periodos de descanso. • Instructivos o manuales de proceso que indiquen cada una de las tareas y cómo deben realizarse. |
| Control de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Fomento de la toma de decisiones de los empleados en actividades importantes que le permitan al colaborador participar y mejorar su productividad. • Incentivar a la autonomía a los empleados para que sean capaces de desarrollar nuevas competencias y habilidades con base en las limitaciones del empleado. • Creación de reuniones donde se destaquen los logros de los empleados, áreas de mejora y problemas. En dichas reuniones se invita a discutir cómo hacer mejores los procesos y proponer soluciones. |
| Apoyo social | <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la colaboración entre los miembros de la organización. • Reuniones periódicas donde se le dé seguimiento a las circunstancias que pongan en riesgo al trabajador. • Fomentar actividades físicas, culturales y recreativas para los colaboradores. |
| Relación trabajo - familia | <ul style="list-style-type: none"> • Si las condiciones del espacio laboral y el puesto lo permiten, involucrar al empleado en la asignación de su jornada. • No fomentar jornadas extenuantes o superiores establecidas a las de la ley. • Consideración ante emergencias o asuntos de carácter personal y familiar que puedan ser comprobables. • Promover actividades de integración familiar. |
| Reconocimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Valorar y difundir el desempeño óptimo de los colaboradores. • Brindar oportunidades de crecimiento a los colaboradores dentro de la organización. |
| Prevención de la violencia laboral | <ul style="list-style-type: none"> • Generar protocolos de acción relacionados con temas de violencia que puedan darse o ser comunes en el espacio laboral. • Capacitar a los colaboradores sobre qué hacer en casos de violencia. • Contar con mecanismos de denuncia y un esquema de sanciones ante la incurrencia de un acto violento. |
| Comunicación | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer canales de comunicación para comunicar cualquier eventualidad que perjudique, dañe o sea de carácter importante para los colaboradores. • Crear mecanismos de opinión donde los empleados puedan expresar problemas, mejoras o agradecimientos. |

Capacitación

- Proporcionar un esquema de capacitación a los colaboradores sobre sus funciones o cambios.
- Dar oportunidad a los colaboradores de indicar aquellas área o conocimientos que deben reforzar.
- Establecer un esquema/programa de capacitación que le permita a los colaboradores crecer profesionalmente.

Una forma de intervenir en los factores y riesgos psicosociales en el ámbito laboral es poder establecer incentivos no monetarios que se vinculen estrechamente con las acciones mostradas en el cuadro anterior. Divisiones como, la relación entre el trabajo y la familia, el reconocimiento, capacitación y comunicación se vinculan estrechamente con incentivos como: ascenso ya sea de manera vertical u horizontal en la organización, formación y gestión de cursos o diplomados para los colaboradores, proporción de vales o subsidio de actividades como el gimnasio o de carácter físico, entre otros.

Estimular la implementación de estos incentivos mengua los casos de estrés laboral. Esto no sólo evita las enfermedades sino incluso la muerte. En el artículo, *Factores de riesgo psicosocial y salud mental del personal de salud en ámbito hospitalario* (2021) se indica que una persona se ve afectada principalmente en su bienestar y salud. Incluso, es la salud mental una de las áreas con mayor repercusión por ambientes laborales con una mala organización, deficiente gestión y contexto perjudicial. (López, y otros, 2021)

2.2 El esquema de incentivos laborales en México

Fue el 28 de agosto de 1931 cuando en México se promulgó la primera Ley Federal del Trabajo. Su elaboración no sólo fue consecuencia de los conflictos laborales en la industria de ese periodo, sino dimensiona, desglosa y puntualiza los aspectos principales del derecho laboral establecidos en Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Esta primera ley fue derogada en 1970 y en ese mismo año fue sustituida por un nuevo estatuto bajo el mandato del presidente Gustavo Diaz Ordaz, legislación que, si bien se ha reformado 26 veces en su estructura, sigue vigente (Comisión Nacional de los Derechos Humanos, s.f.). La última reforma, hecha por el presidente Andrés Manuel López Obrador anexa la prolongación del período vacacional.

Así, la Ley Federal del Trabajo rige las condiciones y relaciones del trabajo en todo el territorio mexicano bajo la normativa del Artículo 123 de la Constitución. Por ello, para efectos de esta investigación, desglosaremos algunos lineamientos relacionados sólo con las prestaciones laborales.

2.2.1 Artículo 123

Previo a describir qué son las prestaciones laborales que demanda la ley mexicana dentro del artículo 123° y la Ley Federal de Trabajo. Es oportuno distinguir qué son los derechos laborales. Ello para distinguir con mayor precisión los incentivos no monetarios que pueden implementar las organizaciones y comprender qué y cuáles son las prestaciones dentro del marco legal.

En primer lugar, es importante indicar que el trabajo es un derecho universal, cuya finalidad es que el trabajador pueda vivir con dignidad (Comisión Nacional de Derechos Humanos, 2016). Los derechos humanos en el trabajo se establecieron en la Constitución Mexicana de 1917. El derecho del trabajo descansa en tres ejes:

- Tener la oportunidad de contar con un trabajo.
- Contar con la libertad de ejercer la profesión que se desee siempre y cuando no incurra en lo ilícito.
- Asegurar la dignidad del trabajo, esto implica que haya las condiciones mínimas que no pongan en peligro al colaborador y mediante su mano de obra pueda subsistir (Comisión Nacional de Derechos Humanos, 2016).

El Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su última reforma del 24 de febrero de 2017 establece que cada persona que se encuentre en territorio mexicano y labore en el país, tiene derecho a un trabajo digno. Algunas de las cláusulas que fomentan esta dignidad laboral y se vinculan con las prestaciones de los trabajadores son:

- La jornada diaria de los empleados será de máximo 8 horas durante el día y en la noche no deberá de abarcar más de 7.
- Ninguna persona menor a 15 años podrá trabajar.
- El salario mínimo debe satisfacer las necesidades de una familia en los rubros de educación material, social y cultural.

- El salario debe ser igual, con base en la zona geográfica, tanto para hombres como mujeres y sin importar la nacionalidad.
- El salario monetario no podrá ser equiparable o sustituido con otro tipo de pagos en especie o materiales que lo compensen.
- Es obligación de las empresas proporcionar la capacitación necesaria para que los empleados desarrollen su trabajo.
- Los trabajadores y empresarios cuentan con la facultad de agruparse en sindicatos con el objetivo de defender sus intereses.
- Los trabajadores tendrán derecho de gozar de un día de descanso después de 6 días laborales.
- El empleado tiene derecho a escalar dentro del organigrama de su empresa donde el ascenso sea consecuencia de la adquisición de los conocimientos, habilidades y años trabajados en la compañía.
- Los trabajadores tendrán acceso a la seguridad social.
- Se respetará el trabajo a las mujeres que queden embarazadas. A su vez, no deberán realizar esfuerzos que pongan en riesgo su salud. Gozarán de un mes de descanso antes del alumbramiento y de dos meses después de éste (Suprema Corte de Justicia de la Nación, 2023).

2.2.2 Ley Federal del Trabajo y las prestaciones laborales

La estructura de la Ley Federal del Trabajo se conforma por, 16 títulos, 1101 artículos y sus partes transitorias. Se define como:

Conjunto de disposiciones legales que regulan las relaciones obrero - patronales, es decir, donde se especifica qué tienes que hacer cómo trabajador y a qué tienes derecho, y lo mismo respecto a lo que tu jefe le toca hacer. También, en esta Ley se protegen las garantías individuales del hombre y se deja muy claro que no se pueden establecer distinciones entre los trabajadores por motivos de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social (Universidad de Guadalajara, s.f.).

La Ley Federal del trabajo está regulada y avalada por la STPS. Un órgano de esta institución gubernamental es la Procuraduría Federal de la Defensa del

Trabajo que protege y vigila los derechos laborales y de seguridad social de los empleados.

La PROFEDET indica, con base en el Ley Federal del Trabajo, las siguientes 12 prestaciones mínimas que todo trabajador debe contar:

| | | | |
|----------------------------|---|---|--------------------------------------|
| 1. Aguinaldo | 2. Vacaciones y Prima vacacional | 3. Prima dominical | 4. Días descanso |
| 5. Licencia de maternidad. | 6. Licencia por adopción | 7. Período de lactancia | 8. Licencia de paternidad y adopción |
| 9. Prima de antigüedad | 10. Prestaciones derivadas por renuncia | 11. Prestaciones que se generan por despido injustificado | 12. Participación de utilidades |

Fuente: PROFEDET – Esquema de prestaciones laborales básico con base en la Ley Federal del Trabajo. Poner cita de la LFT

- 1. Aguinaldo:** cantidad monetaria correspondiente a 15 días laborales como mínimo que debe ser pagada a cada uno de los empleados antes del 20 de diciembre. A esta prestación laboral tienen derechos los empleados activos y los extrabajadores a quienes se les liquidará esta percepción una vez haya finalizado su contrato y de manera proporcional a lo que haya laborado durante el período trabajado.
- 2. Vacaciones y prima vacacional:** Después de un año laborado, el patrón otorgará a sus empleados 12 días de vacaciones. Por cada año laborado, hasta los primeros cinco años, se aumentarán 2 días. Después del primer lustro de colaboración en una empresa, las vacaciones aumentarán 2 días por cada cinco años laborados.
Sobre la prima vacacional, es obligación del patrón pagar el salario correspondiente de esos días más un 25% extra por este tiempo de vacaciones.

3. **Prima dominical:** Es obligación de los empleadores pagar una prima dominical a los empleados que laboren en domingo y su descanso corresponda a algún día de la semana. El monto correspondiente es el 25% del salario base.
4. **Días descanso:** El empleado tiene derecho a descansar un día a la semana por cada seis días que se laboran. Este día de descanso es con goce de sueldo a partir del salario base.

Además, los trabajadores tendrán derecho a descansar en los días festivos marcados por la ley, que son:

Días oficiales de descanso marcados por la Ley Federal del Trabajo

1° de enero

5 de febrero - Primer lunes de febrero

21 de marzo – Tercer lunes de marzo

1° de mayo

16 de septiembre

20 de noviembre – tercer lunes de noviembre

1° de diciembre de cada seis años [Cambio del Poder Ejecutivo Federal]

25 de diciembre

Fuente: PROFEDET – *Esquema de prestaciones laborales básico con base en la Ley Federal del Trabajo.*

5. **Licencia de maternidad:** derecho que las mujeres tienen de pausar sus actividades laborales al encontrarse embarazadas para culminar su embarazo y proteger a su hijo. El tiempo otorgado es de 12 semanas incluido su salario completo a partir de su base nominal. Es la madre quien decide cómo distribuir las semanas de su licencia.
6. **Licencia por adopción:** Beneficio otorgado a las personas trabajadoras a quienes les fue aprobada la adopción. En este caso, las madres tienen un descanso de seis semanas y los padres tienen derecho a solicitar cinco días con la oportunidad de contar con su sueldo íntegro en este lapso. Estos días deben ser posteriores a la recepción del menor.
7. **Periodo de lactancia:** A partir del nacimiento del bebé, las madres trabajadoras tienen derecho a disfrutar durante los primeros seis meses de la vida del infante el periodo de lactancia. La empleada tendrá derecho a dos reposos de media hora para poder amamantar al infante o contar la

posibilidad de salir una hora antes de su jornada habitual para compensar esos dos periodos de reposo.

8. Licencias de paternidad y adopción: en caso del nacimiento del hijo del trabajador o de la adopción de un infante de parte de éste, se otorgarán cinco días después de la entrega del nuevo miembro. Esto incluye la recepción de su sueldo íntegro.

9. Prima de antigüedad: Después de 15 años o más de haber laborado en una empresa, se le otorgará al colaborador un importe correspondiente de 12 días de salario por cada año trabajado. En caso de que el empleado no haya laborado en su totalidad el último año, se otorgará la parte proporcional de lo trabajado.

Se tendrá derecho a este beneficio siempre y cuando el trabajador:

- i) Tenga más de 15 años en colaboración con la compañía.
- ii) El trabajador renuncie a su empleo después de los 15 años correspondientes.
- iii) Un trabajador con el tiempo establecido sea despedido injustificadamente por parte de su patrón.
- iv) Haya un despido justificado imputable hacia el empleador.
- v) En caso del fallecimiento del trabajador, este beneficio será liquidado a sus beneficiarios.

El salario considerado deberá ser el estipulado al momento de la baja.

10. Prestaciones derivadas por renuncia: ante la renuncia de un colaborador en su espacio de trabajo por motivos voluntarios, éste tiene las siguientes prestaciones por derecho:

- i) Salario correspondiente a los días laborados y no pagados de ese año.
- ii) Aguinaldo.
- iii) Vacaciones.
- iv) Prima vacacional.
- v) Utilidades.
- vi) Antigüedad, si el colaborador trabajó por lo menos 15 años.

11. Prestaciones que se generan por despido injustificado: si el colaborador ha sido despedido sin ningún motivo aparente por parte de su patrón, podrá exigir las siguientes prestaciones.

- I) Indemnización que equivale a tres meses de salario más los siguientes pagos,
 - i) Salario correspondiente a los días laborados y no pagados de ese año.
 - ii) Aguinaldo.
 - iii) Vacaciones.
 - iv) Prima vacacional.
 - v) Utilidades adeudadas.
 - vi) Antigüedad si el colaborador trabajó por lo menos 15 años.
 - vii) Salarios vencidos.

II) Reinstalación: ante un despido injustificado si el trabajador es reincorporado a sus labores tiene derecho a acceder a los mismos servicios antes de su despido y se le deberán otorgar estas prestaciones:

- i) Salario correspondiente a los días laborados y no pagados de ese año.
- ii) Aguinaldo.
- iii) Vacaciones.
- iv) Prima vacacional.
- v) Utilidades adeudadas.
- vi) Antigüedad si el colaborador trabajó por lo menos 15 años.
- vii) Salarios vencidos.

12. Participación de las utilidades: Cada año, los colaboradores tienen el derecho de recibir parte de las utilidades de la empresa en la que prestan sus servicios. Las utilidades se darán siempre y cuando la compañía tenga un ingreso anual mayor a 300,000 MXN durante el ejercicio fiscal anterior al año actual. Sin embargo, hay algunas excepciones porque no podrán gozar de esta prestación quienes sean:

- i) Trabajadores eventuales con contratos mejores a 60 días.
- ii) Directores, administradores y gerentes generales.

- iii) Empleados dedicados a la actividad doméstica.
- iv) Socios y/o accionistas de la compañía.
- v) Trabajadores que presten sus servicios por honorarios.

Este pago debe ser liquidado del 1° de abril al 30 de mayo para personas morales y en caso de las personas físicas se deberá pagar del 1° de mayo al 29 de junio. Sólo hay cinco organismos que no tendrán la obligación de este pago:

- i. Empresas con 1 año de operación.
- ii. Empresas con menos de 2 años de registro que elaboren un producto nuevo.
- iii. Durante el lapso de exploración, las industrias dedicadas a la extracción no pagarán utilidades.
- iv. Instituciones y organizaciones sin fines de lucro que se dediquen a los fines humanitarios o la asistencia social.
- v. Instituto del Seguro Social y organismos públicos descentralizados que tengan el fin de proveer la cultura, asistencia o Beneficencia. (PROFEDET, 2018).

2.3 El mejor lugar para trabajar

¿Crecimiento?, ¿Guía? Ojalá hubiera recibido ese acompañamiento, que tanto se alardea, algo que ayudara realmente, en lugar de sólo exhibirme en público [...] Ojalá valoraran más a sus empleados que son personas talentosas y trabajadoras; largas jornadas de trabajo, sin contratos, presencial de lunes a viernes todavía tenerlas algunas veces hasta las 10, 11 de la noche (no trabajamos como tú, cómodamente a la vuelta de la esquina). Quitas la posibilidad de tener uno su propia vida.

- **Extracto de Agencia de terror, 2023.**

La cita anterior es un extracto del perfil de Facebook en la región de México: *Agencia de terror*. Esta página cuenta con más de 22 mil seguidores y su objetivo es recuperar testimonios de colaboradores que trabajan en Agencias Publicitarias, Empresas de Mercadotecnia o Consultoras de Comunicación.

Dichos testimonios retratan malas prácticas, clima organizacional desfavorable, discriminación laboral e incumplimiento en lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo. Más que un perfil donde se visibilizan, literal, historias de terror, es una

comunidad donde los usuarios desde su rol de empleados no sólo aconsejan no trabajar en ciertos lugares, sino es un medio para dejar fluir la frustración de no haber sido apreciado como un talento humano.

Contrario a esto, *DHL Express* región México, recibió a mediados de 2023 el título al mejor lugar para colaborar por cuarta ocasión por el organismo *Great Place to Work* [GPTW]. Dicha distinción le fue otorgada a la compañía por mantener un excelente clima laboral. Con base en la evaluación y parámetros que realizó GPTW se puede destacar que esta insignia es gracias a:

- Generar un sentido de participación en los colaboradores desde el reclutamiento.
- Contar con una atención personalizada en el proceso de integración y capacitación.
- Visibilizar, destacar e incentivar a los trabajadores de excelencia.
- Establecer un salario monetario competitivo y apostar por las retribuciones no monetarios que sumen y diferencien el bienestar del colaborador.
- Promocionar la diversidad en la conformación de los equipos de trabajo.
- Evaluar al personal desde la confianza y el compromiso con la empresa para conocer y modificar malas prácticas. (Hernández, 2020).

Si bien, el salario es la principal vía de retribución del trabajo en los empleados, sumar incentivos que coadyuven a la satisfacción de las necesidades y cumplimiento de los deseos de los sujetos se hace cada vez más presente en las organizaciones para fidelizar al talento humano. Pero, ¿cómo podemos definir y saber qué incentivos no monetarios son de valor para nuestros colaboradores?

2.2.3 INCENTIVOS SUPERIORES A LOS DE LA LEY

Para Patricia Kurczyn, la palabra *prestación* se puede definir como el “derecho de los trabajadores, con origen y fundamento en la relación de trabajo. [...] Indica, acción de entregar una cosa que debe devolverse o restituirse” (De Buen & Morgado, 1997). Aunque la autora puntualiza que el trabajo hecho por los colaboradores no se puede restituir, la paga por el servicio dado puede ser un bien económico o material.

A su vez, la autora propone una clasificación sobre tipo de prestaciones que pueden existir con base en su función y alcance:

| Tipo de prestación | Categorías | Subcategorías |
|-------------------------------|---|--|
| Por su Origen | Legales | Internacionales |
| | | Nacionales |
| | | Individuales |
| | Contractuales | Negociaciones colectivas |
| | | Entre los trabajadores o entre éstos y terceros. |
| Por su contenido | Económicas | |
| | Sociales | De seguridad social, |
| | | Asistenciales |
| | | Indemnizatorias |
| Por su motivación o finalidad | Restitutivas | |
| | Preventivas | |
| | Protectoras | |
| | Incentivas | |
| | Restitutivas o supletorias | |
| | Complementarias | |
| Por su rango | Principales | Ordinarias |
| | | Extraordinarias |
| | Secundarias | |
| Por su duración | Permanentes | |
| | Temporales o transitorias | |
| Por sujeto obligado | Empleador | |
| | Sindicato o asociación profesional | Instituciones tripartitas de seguridad social o mixtas. |
| | | Empresa privada de seguridad Estado |
| | | mutualidades |
| | Terceros | Cajas de ahorro. |
| Por sujeto obligado | Dinero | |
| | Especie | |
| | Servicios | |
| | Contributivas | Capitalización individual o colectiva. |

| | |
|---|--|
| Por su técnica de financiamiento | De reparto mixtas |
| Por su régimen | Público |
| | Privado |
| | Generales |
| Por su Alcance | Para colectividades o grupos individuales |
| Por su Cobertura | Mínima |
| | Complementaria |
| | Superior |
| Por su Fijación | Cuantía definida |
| | Cuantía variable |
| Por su Cumplimiento | De tracto sucesorio o continuo |
| | De pago único. |

Fuente: (De Buen & Morgado, 1997).

Para efectos de esta investigación, sólo consideraremos el tipo: *Por su motivación o finalidad* para perfilar el concepto de *Salario Emocional*. El principal objetivo de este tipo de prestación es atraer y retener al talento humano. Debido a que, “estas medidas representan beneficios que permiten elevar la competencia en el mercado laboral con mano de obra más calificada, de más prestigio y con mejores índices de estabilidad laboral”. (De Buen & Morgado, 1997).

Este tipo de incentivos se reconocen porque mejoran e incluso superan el esquema de prestaciones ya establecido en los derechos laborales. Su finalidad es aumentar la calidad de vida debido a que ésta se encarece y es una forma de subsanar los gastos que hacen los empleados día con día. Por lo general, se ofrecen servicios adicionales o pagos en especie.

Estas prestaciones también pueden relacionarse con las tareas laborales. Por ejemplo, ceder mayores responsabilidades para estimular el aprendizaje, generar en el colaborador el desarrollo de nuevas habilidades profesionales o alcanzar posiciones de liderazgo para escalar jerárquicamente. Cabe resaltar que este tipo alicientes deben ser subsidiados completamente por la

organización. Pero, su gestión e implementación puede derivarse de la gerencia, las áreas responsables e incluso los trabajadores. Al no estar estipulados en el marco jurídico, es importante que los empleados y empleadores busquen mecanismos para que se respeten y cumplan.

Las remuneraciones tienen que trascender en tres niveles: socialmente, jurídicamente y económicamente. Desde la parte social se percibe un ingreso que permite la sobrevivencia del colaborador y de las personas que de él dependen. Respecto a lo económico se le agrega un valor al trabajo para que pueda ser compensado y lo jurídico es respaldado bajo un marco normativo y legal, con base en la ley que regule el contexto. Algunas remuneraciones que se recomienda otorgar para que los sujetos lleven una vida digna se relacionan a: alimentación, salud, vivienda, educación, desarrollo profesional o cuidado personal.

En la actualidad no sólo ha crecido la demanda de prestaciones complementarias, sino se ha fomentado el balance de la vida personal y laboral como medida para evitar riesgos psicosociales y de la salud. De ahí, la implementación del *Salario Emocional* que puede definirse, inicialmente, como, “un tipo de remuneración, que junto con la compensación material buscan atraer, motivar y retener el talento de una organización”. (Cordero, Beltrán, & Bermeo, 2022).

El autor Gay, Francisco (2006), en su artículo, *El salario emocional, clave para reducir el estrés*, agrega dos palabras a la definición que le suman diferencia al concepto, <<compensación no monetaria>>. Hace referencia a lo emocional porque plantea contribuir a las necesidades de autorrealización de los sujetos, desde el sentido personal.

Maria Elizunda, quién creó el Barómetro de Salario Emocional [BSE], profundiza en la parte emotiva, ya que este salario es “la retribución no económica o aquellos beneficios emocionales del trabajo, que nos motivan, cambian nuestra percepción de lo laboral y nos impulsan al desarrollo personal y profesional [...] son aquellas ganancias que repercuten en nuestro bienestar general”. (Bassit, 2022).

Una de las propuestas clave que hace Gay (2006), es que, al tratarse de satisfacer los deseos individuales, éstos tienen que desarrollarse con base en la individualidad y personalidad. O bien, aplicarse a un grupo de trabajadores que compartan sus singularidades. Asimismo, establecer un salario emocional a nivel grupal es más significativo para los empleados y tiene un resultado más eficaz. (González, 2017). Además, habría que valorar periódicamente cómo modificar, cambiar o potenciar estos incentivos ya que los deseos de los sujetos son mutables.

Dado que los sujetos son cambiantes, es necesario tener en cuenta en que se basará la organización para desarrollar, si así lo desea, su esquema de compensaciones no monetarias. Puyal propone basarse en la taxonomía de las 4'C del salario emocional. Esta clasificación se entiende por:

- Condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto.
- Condiciones ambientales del espacio de trabajo.
- Compañerismo en las relaciones laborales.
- Conciliación de trabajo y familia. (Gay, 2006)

En cambio, Florencia González (2017) propone que el salario emocional puede clasificarse desde tres ejes:

- **Asistencial:** Aquellas prestaciones que ofrezcan servicios médicos, programas para el bienestar físico y mental.
- **Recreativo:** Actividades de integración grupal fuera de la oficina, comidas en equipo o boletos para eventos culturales.
- **Supletorio:** Incentivos como vales para la gasolina para transportarse a la oficina o caja de ahorro.

Daniel Pérez del Prado (2018), indica que las concepciones de lo qué es Salario Emocional no son concretas. Esto lleva a que no haya una única definición y por ello, para algunos autores estos incentivos funcionan como complementos de lo monetario, pero para otros son mecanismos independientes. Lo anterior sucede porque hay tres áreas que se han encargado de significar el concepto, la Psicología desde el área Organizacional, la Administración desde Recursos Humanos y Derecho desde la parte laboral⁷. Sin embargo, todas las

⁷ Algunas empresas lo conciben como Prestaciones Superiores a las establecidas por la Ley.

aproximaciones nos llevan a comprender el fenómeno y observar que este mecanismo ayuda a mejorar el rendimiento de los empleados.

REPSOL, una empresa multinacional dedicada a la energía y petroquímica clasifica el salario emocional desde cinco elementos:



Fuente: (REPSOL, 2023)

Para efectos de esta investigación vamos a usar estas categorías para desglosar los diferentes ejemplos de prestaciones que pueden implementarse en las empresas:

| TIPO DE SALARIO EMOCIONAL | EJEMPLOS |
|---|---|
| <p>Flexibilidad Laboral</p> <p>Administración del tiempo que beneficie al empleado, no sólo para concluir sus actividades, sino gestionar actividades personales, familiares y académicas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Horario Flexible. • Horas libres de trabajo sin algún tipo de sanción económico. • Día libre por el cumpleaños del trabajador. • Días por mudanza. • Días por celebración matrimonial. • Teletrabajo: En este caso puede ser 100% o bajo un esquema híbrido. • Vacaciones superiores a las establecidas por el marco legal. |
| <p>Oportunidades de desarrollo profesional</p> <p>Proporcionar al colaborador capacitaciones, formaciones, talleres subsidios para hacer la maestría, etc. para que potencialice sus habilidades blandas e intelectuales.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento al trabajo: Énfasis en los objetivos bien logrados y en las áreas que puede mejorar. • Capacitaciones. • Talleres. • Ascensos ya sea vertical u horizontalmente. |
| <p>Equilibrio entre la vida personal y profesional</p> <p>Implementar actividades que le brinden al colaborador una ayuda entre su espacio laboral y el aspecto personal o en sus diferentes roles como padre, familiar o compañero.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Subsidio de transporte. • Artículos de oficina (Celular, vehículo, computadora] • Guardería. • Becas extensivas a hijos. • Actividades recreativas para el trabajador o su círculo cercano. |
| <p>Bienestar</p> <p>Desarrollar actividades relacionadas con la actividad física y mental.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Espacios para descansar. • Sala de juegos. • Ferias de la salud física y mental. • Seguros • Estación de café. • Planes de retiro. • Fomento de la práctica deportiva. • Comedor |
| <p>Clima organizacional</p> <p>Fomento de cohesión grupal a través de actividades de integración o detectar riesgos que puedan incidir en malas prácticas laborales.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación, detección y corrección de factores psicosociales. • Voluntariado. • Integraciones con el equipo de trabajo. • Fomento de la motivación. |

La importancia de implementar el salario emocional no sólo se centra en proporcionar un mayor bienestar y poder incidir en cubrir con mayor facilidad las

necesidades de los empleados. Para la Dra. Catalina Giraldo (2018), este tipo de retribuciones gestan un sentido de compromiso emocional que se basa en alcanzar los deseos y metas de los colaboradores. Un compromiso fuerte permite que las personas sean leales, mantengan una motivación que vaya en crecimiento e impacte en la productividad de forma positiva

Cuando los empleados muestran un compromiso existe una alta posibilidad que las empresas sean competitivas bajo la oferta del mercado, debido a:

- Al aumento de la productividad.
- A la reducción del absentismo.
- Un clima laboral más favorable.
- Mejores procesos de reclutación y retención del talento humano. (Giraldo, 2018).

Además, la autora enfatiza, que para las nuevas generaciones existe una tendencia del cuidado de la salud mental y el equilibrio entre su vida personal y la profesional. Esto se refuerza en hacer sentir que los empleados son importantes para las empresas y no un registro más. Eduardo Martín, *Chief Executive Officer [CEO]* de Alares reconoce que el Salario Emocional permite a los trabajadores pasar de: “Yo trabajo en” a “Yo soy de [...]”. (Cardona, 2021) La segunda frase, “Yo soy de [...]” indica un sentido de pertenencia con la organización que reafirma el compromiso con el trabajo. O bien, menciona una identidad alineada con la visión, misión y objetivo de la organización.

Sin embargo, también es bueno considerar los desaciertos que estas prestaciones puede suponer, principalmente para el bolsillo de las empresas. Pérez de Prado, (2018) percibe los siguientes inconvenientes del Salario Emocional:

- Estos incentivos, aunque no sean de carácter económico al no ser un estímulo monetario fijo como tal, pueden ser para las empresas un gasto de recursos mayor a lo que realmente se dispone.
- En ocasiones pueden ser estímulos complejos en su implementación, desarrollo y evaluación.
- Aunque se haga una evaluación previa para saber qué atracciones implementar, pueden existir errores sobre las compensaciones

establecidas y al final no favorecer el crecimiento de los empleados o cumplir con la protección esperada.

- No se adapta a lo que la empresa puede ofrecer o no se alinea a sus valores organizacionales.

Otras desventajas no contempladas por el autor son:

- Para asegurar que son incentivos que fomenten el desarrollo, deben ser evaluados no sólo por las gerencias o el área e Recursos Humanos, sino el colaborador al verse beneficiado tiene que involucrarse en la supervisión de su cumplimiento. También tiene el derecho de expresar qué cambios pueden realizarse o sugerir nuevas opciones de prestaciones para mejorar su calidad de vida.
- Existe un rechazo en algunas organizaciones para implementar el salario emocional ya que no lo consideran importante o después haber sido implementadas se suspenden sin notificarlo a los involucrados.
- Se gesta un abuso de confianza de parte de los colaboradores en incentivos como la flexibilidad laboral al no cumplirse la jornada en los horarios establecidos o se hace un uso inadecuado de los aditamentos prestados por la empresa.

Capítulo 3

Identificación de las expectativas de la Generación sobre las compensaciones no monetarias

Este trabajo de investigación es de carácter cualitativo. Bajo este enfoque se tiene acceso a varias realidades subjetivas, que es necesario conocer para construir e interpretar el objeto de estudio (Hernández & Mendoza, 2018). A través de datos narrativos se pretende identificar el conocimiento de los trabajadores sobre el salario emocional, qué tipos de prestaciones les han sido otorgadas en su carrera profesional en sus espacios de trabajo y finalmente, cuáles incentivos generan valor para cada uno de ellos que fomenten un balance entre su vida personal y laboral.

Previamente, se ha hecho un estudio general sobre la aportación de algunos autores sobre lo qué es y las características del salario emocional. Estas investigaciones parten, principalmente, de una recolección de datos bibliográficos para definir el concepto, en otros casos se han realizado cuestionarios en una población específica y controlada en determinadas organizaciones para reconocer el impacto de este tipo de incentivos. Dicho esto, este trabajo aporta desde la técnica empleada para analizar el fenómeno, la entrevista a profundidad.

Esta técnica de investigación permite, a partir de los datos recopilados, narrar los conocimientos, experiencias, puntos de vista y opiniones de manera directa de los trabajadores. Después de la recolección de datos, éstos se describen y analizan a través de la construcción de categorías que permiten sistematizar la información e interpretar el fenómeno. (Hernández & Mendoza, 2018).

Con la aplicación del instrumento de medición se buscó identificar en cada uno de los sujetos, experiencias y conocimientos sobre:

- Las prestaciones establecidas en sus contratos laborales, desde la postura legal y privada de las organizaciones.
- Su percepción del espacio laboral – clima laboral.

- El salario emocional y lo que implica, (tipo de prestaciones que han tenido fuera del marco establecido por la Ley Federal del Trabajo [LFT]).
- Cuáles son sus expectativas del salario emocional y que contribuyen en su balance personal y profesional.

Aunque la Entrevista a Profundidad no permite generalizar (Baena, 2017) qué incentivos debe implementar las organizaciones para los miembros de la Generación “Y”, donde la operativa se gesta principalmente en espacios digitales, podemos identificar cómo los colaboradores con diferentes puestos y que se desarrollan en distintos sectores perciben la implementación de este salario.

La entrevista diseñada para esta investigación consta de cuatro baterías y 31 preguntas. Las tres primeras baterías tienen un enfoque totalmente cualitativo. La estructura de las preguntas es abierta para que los sujetos puedan sumar las ideas que recuerdan en cada planteamiento. La última batería tiene un enfoque mixto, cada uno de los participantes le asigna una calificación a un enunciado y posterior a la evaluación sustenta el porqué de esa calificación.

3.1 Diseño del instrumento de medición

Las baterías y sus objetivos se estructuran bajo los siguientes ejes:

- **Oferta laboral:** En esta sección se busca identificar qué rasgos hacen atractiva una oferta laboral en cada uno de los empleados y si suelen negociar alguna cláusula o solicitar algún tipo de incentivo antes y durante la firma de un contrato laboral. Esto, para conocer qué buscan los colaboradores cómo retribución 1) para compensar su trabajo y 2) qué incentivos prefieren al momento de buscar un nuevo empleo.
- **Espacio laboral:** En esta batería se trata identificar cómo se siente el colaborador en su espacio laboral y qué factores considera para permanecer o cambiarse de su trabajo. Lo anterior con la finalidad de observar si son los incentivos los que influyen en su permanencia dentro de la organización o la movilidad se da principalmente por el carácter económico.

- **Marco Jurídico Ley Federal del Trabajo [LFT] y Artículo 123°:** Se busca observar el conocimiento de cada uno de los sujetos respecto a las prestaciones establecidas en la LFT y en los derechos mínimos especificados en el Artículo 123°. La intención es identificar si los colaboradores conocen las prestaciones mínimas que por derecho deben estar establecidas en su contrato y si no existe alguna confusión con los incentivos otorgados y el marco legal.
- **Conocimiento sobre el Salario emocional:** Indagar si los sujetos saben o tienen nociones sobre la definición del término y características del Salario Emocional o incentivos superiores a los establecidos por la ley mexicana. Además, se indican una serie de enunciados donde los sujetos deben asignar una evaluación y explicar el porqué de esta evaluación. El objetivo de esto es, identificar porqué valora más ciertas prestaciones.

Relacionado a esto, los ejemplos de incentivo no monetario que se califican en esta sección se eligieron con base en aquellos que son representativos en la recopilación bibliográfica que forma parte del estado del arte y en las características que permiten dar una identidad a la Generación “Y” o *Millennial* de acuerdo a lo expuesto por la teoría de William Strauss y Neil Howe.

En la siguiente tabla se esquematiza el instrumento de medición implementado:

3.1.1 Guía de entrevista

| Batería I. Oferta laboral | | |
|---|---|--|
| | Pregunta / Instrucción principal | Objetivo |
| 4 | Cuando te postulas a un puesto laboral, ¿qué es lo que buscas principalmente? | Ver qué aspectos busca el individuo al momento de buscar un empleo. |
| 2 | Cuando has estado en entrevista laboral, ¿cuáles son las preguntas que sueles hacer? | Observar cuál ha sido su experiencia durante sus entrevistas laborales cuando negocia o está en cada una de las etapas de reclutamiento para obtener una posición. |
| 3 | Para ti, ¿cuál sería una oferta laboral atractiva? ¿Qué elementos consideras importantes? | Observar qué elementos le atraen al sujeto al ver una oferta laboral y poder postularse. |
| 4 | ¿Qué es lo que sueles negociar al firmar un contrato laboral? | Conocer si el sujeto suele negociar alguna cláusula del contrato de su futuro trabajo. |
| Batería II. Espacio laboral | | |
| | Pregunta / Instrucción principal | Objetivo |
| 5 | ¿Cómo identificas que una organización prioriza a su talento humano? | Identificar qué elementos o acciones realizan las organizaciones que denotan que existe una preocupación o atención hacia sus colaboradores. |
| 6 | ¿Cuál sería un motivo o los motivos que te llevan a decidir cambiarte de tu lugar de trabajo? | Conocer los factores por los que el entrevistado cambiaría de espacio laboral. |
| 7 | ¿Qué es lo que te hace sentir cómodo en tu espacio de trabajo? | Conocer los elementos o factores que el entrevistado considera importantes para permanecer en su espacio laboral. |
| Batería III. Conocimiento del marco jurídico “Prestaciones de Ley” | | |
| | Pregunta / Instrucción principal | Objetivo |
| 8 | ¿Me puedes explicar qué son las prestaciones laborales? | Detectar su conocimiento sobre el marco legal respecto a las prestaciones que están establecidas en la Ley Federal de Trabajo y el Artículo 123°. |

| | | |
|----|---|---|
| 9 | ¿Puedes mencionar las “Prestaciones de Ley” de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo? | Indagar si el sujeto conoce todas las prestaciones “mínimas” establecidas en la Ley Federal de Trabajo. |
| 10 | ¿Qué prestaciones consideras que son más importantes? | Observar qué prestaciones considera importantes el sujeto con la finalidad de detectar cuáles son sus principales necesidades. |
| 11 | ¿De qué prestación has gozado en tus espacios laborales? | Conocer el tipo de prestaciones que ha tenido el individuo en su trayectoria profesional y cuáles han sido sus experiencias con la finalidad de observar posibles tendencias en el grupo de entrevistados. |
| 12 | Como parte de la retribución de tu trabajo, ¿qué valoras más, la remuneración económica o las prestaciones de carácter no monetario que puedan ofrecerte? | Ver cómo se valora tanto la remuneración económica y los incentivos no monetarios. |
| 13 | ¿Tienes una copia de tu contrato de trabajo? | Contar con una copia del contrato laboral le permite al trabajador estar al tanto de sus condiciones laborales ante cualquier situación. Esta pregunta se enfoca en observar si el sujeto tiene su contrato para consultarlo y si recuerda qué se especifica en él. |
| 14 | Actualmente, en el trabajo en el que estás, ¿con qué tipo de prestaciones cuentas? | Conocer si el empleado cuenta con algún tipo de prestación no económica, qué rasgos tienen estas prestaciones y cuál ha sido su experiencia con ellas. |

Batería IV. Conocimiento sobre el Salario emocional

| | Pregunta / Instrucción principal | Objetivo |
|----|--|---|
| 15 | ¿Qué acciones o compensaciones no monetarias te hacen sentir retribuido por tu trabajo dentro de tu espacio laboral? | Identificar qué incentivos el empleado valora más y lo hacen sentirse valorado como talento humano dentro de la organización. |
| 16 | ¿Para ti qué tan importante es contar con beneficios extras a tu salario? | Conocer el valor que le da el trabajador a los beneficios que no son económicos. |
| 17 | ¿Conoces el salario emocional? | Detectar si el trabajador conoce el término salario emocional y cómo lo caracteriza. |

- | | | |
|----|--|--|
| 18 | ¿Para ti que es el salario emocional? | Reafirmar el conocimiento del trabajador respecto al salario emocional y las características que le atribuye. |
| 19 | ¿La organización donde laboras proporciona a sus trabajadores algún tipo de "salario emocional"? | Conocer si la organización donde se desarrolla el trabajador cuenta con beneficios no económicos para los empleados que no estén establecidos en la "Ley Federal del Trabajo". |
| 20 | ¿Qué consideras que debe tomar en cuenta una empresa para estructurar un plan de compensaciones no monetarias? | Detectar las variables que son importantes para el trabajador que deberían ser consideradas al estructurar un esquema de incentivos. |

INSTRUCCIÓN: Te indicaré algunos ejemplos sobre salario emocional. Es necesario que indiques del 1 al 10 qué tan importante es para ti esta retribución. Considera que el 1 es: NO IMPORTANTE y el 10 es MUY IMPORTANTE.

Que el entrevistado valore cada uno de los ejemplos del salario emocional propuestos e indique el porqué de su calificación e importancia.

- | | | |
|----|---|--|
| 4 | Horario flexible ¿Qué tan importante consideras que es tener un horario flexible? | Identificar el valor que le asigna el empleado a un horario flexible dentro de su jornada laboral. |
| 22 | Teletrabajo ¿Qué tan importante consideras el teletrabajo en la actualidad? | Identificar el valor que le asigna el empleado al teletrabajo en su sistema de jornada laboral. |
| 23 | Capacitación ¿Qué tan importante consideras que es contar con planes de formación, talleres o cursos para crecer profesionalmente dentro de tu trabajo? | Identificar la importancia que le dan los colaboradores a los planes de formación que les brinden mayor preparación en su carrera laboral. |
| 24 | Días extras a las vacaciones ¿Qué tan importante consideras que es tener días libres, aparte de las vacaciones considerados por cumpleaños, compromisos sociales, juntas escolares, festivales con hijos, etc.? | Identificar el valor que le asigna el empleado a los días "extras" proporcionados por la empresa para realizar otras actividades que se relacionan con su desarrollo personal. |
| 25 | Espacios recreativos ¿Qué tan importante consideras que es tener espacios recreativos dentro de tu espacio laboral? | Identificar si dentro de los espacios de trabajo hay áreas recreativas que les ayuden a descansar, integrarse con sus compañeros o liberar la tensión de la carga laboral. |

| | | |
|----|--|---|
| 26 | Reconocimiento ¿Qué tan importante consideras que es ser reconocido dentro de tu organización? | Identificar el valor que le asigna el empleado al reconocimiento profesional dentro del área en donde se desarrolla y su organización. |
| 27 | Toma de decisiones [Autonomía] ¿Qué tan importante consideras que es formar parte de la toma de decisiones dentro de tu área de trabajo? | Identificar si son escuchados dentro de sus equipos de trabajo y si cuentan/desarrollan autonomía en su trabajo. |
| 28 | Salud mental ¿Qué tan importante consideras que es contar con actividades de carácter psicológico? | Identificar el valor que le asigna el empleado a las actividades de carácter emocional y/o psicológico en su espacio laboral. |
| 29 | ¿Piensas que tienes un balance entre tu vida personal y el espacio profesional? | Observa si el sujeto afirma tener un balance entre su vida personal y laboral. A partir de su respuesta, identificar qué otras actividades le ayudan a mantener este equilibrio. |
| 30 | ¿Qué te motiva para ir a trabajar? | Detectar qué tipo de factores le hacen sentir una motivación al trabajador para colaborar dentro de una organización. |
| 31 | ¿Del 1 al 100 qué tan a gusto te sientes en tu trabajo? | Se busca observar si todo lo expuesto sobre la experiencia del colaborador respecto a sus prestaciones proporcionadas en su trabajo se relacionan con sentirse satisfecho en la organización. |

Tabla 1.

3.2 Criterios del estudio de campo

El siguiente cuadro sintetiza los aspectos que se consideraron para seleccionar a cada uno de los participantes de este estudio:

| Criterio | Descripción |
|----------------------|---|
| Tamaño de la muestra | Se recolectaron 6 entrevistas. |
| Género | Para tratar una igualdad, respecto al género, la población se dividió en tres hombres y tres mujeres. |
| Edad | Se buscó a personas que, con base en lo propuesto por William Strauss y Neil Howe sobre la duración de los periodos de cada una de las generaciones descritas en su categorización, hubiesen nacido entre 1990 y 1996. Aunque pudieron ser individuos que hubieran nacido entre 1980 y 1999, delimitar el periodo a seis años fue una estrategia para delimitar la brecha generacional y los sujetos tuvieran más coincidencias respecto al contexto social. |
| Lugar | Trabajadores que laboraran dentro de la Ciudad de México [CDMX]. |
| Levantamiento | Junio – julio, 2023. |
| Espacio | Lugares abiertos donde se pudiera establecer una conversación y ser grabada. |
| Lugar de trabajo | Los colaboradores podían dedicarse a cualquier sector, las únicas condiciones fueron: <ul style="list-style-type: none"> • Que su operativa fuera digital como mínimo en un 80%. Esto quiere decir que, usaran las herramientas digitales, principalmente, para desempeñar sus funciones, tareas o actividades laborales. • Que las organizaciones donde colaboraran fueran iniciativa privada y no instituciones gubernamentales u organizaciones sin ánimos de lucro. |
| Educación | Se buscó personas que tuvieran culminados sus estudios profesionales a nivel licenciatura. |
| Posición jerárquica | Respecto a sus puestos de trabajo, la condición fue que se ubicaran en algunas de las siguientes posiciones o áreas: <ul style="list-style-type: none"> • Operativos • Analistas • Coordinación <p>Esto para que todos los entrevistados pudieran estar en igualdad de las condiciones jerárquicas, el análisis se limitara y se pudiera observar un panorama general.</p> |

Tabla 2.

3.3 Procesamiento de la información

Las entrevistas fueron grabadas con un dispositivo digital. Posterior a la recolección de datos se usó un software de inteligencia digital para transcribir cada una de las grabaciones. Dicho programa fue Transkriptor [<https://transkriptor.com/>], esta plataforma en línea permite convertir audio a texto en más de 35 idiomas. La fiabilidad del software es del 80%, por lo que fue necesario hacer una revisión manual a nivel sintáctico y semántico para que las declaraciones fueran fidedignas.

Después de la edición de cada uno de los textos, se elaboraron categorías de análisis para clasificar y analizar los datos por baterías y después se hizo un desglose por pregunta. Se usó el software *Atlas. Ti* [<https://atlasti.com/es>] para esta tarea. Este procesador de textos permite la sistematización de datos cualitativos en trabajos académicos. Este programa le facilita al investigador realizar:

[...] el análisis de los datos de una forma visual. También, le permite descubrir las relaciones complejas que se encuentran ocultas en los datos cualitativos ofreciendo una potente e intuitiva red de comentario y categorías: que permiten mantener los datos bajo una misma línea (Hernández & Mendoza, 2018).

3.4 Categorías de análisis

La siguiente tabla es un desglose de las categorías de análisis empleadas para analizar la información en [Atlás.ti](#). A su vez, por cada una de las categorías de análisis, que se vinculan con los conceptos ejes de esta investigación, se tomaron en cuenta subcategorías relacionadas con la identificación de los tipos de incentivos que han experimentado, desean y conocen los trabajadores. También, para acotar más las subcategorías se hace referencia a características específicas (consideraciones) que tratan de delimitar más los tipos de prestaciones.

| Libro de códigos | | |
|-----------------------|---|--|
| Categorías | Subcategoría | Consideraciones de cada subcategoría |
| Generación Millennial | Búsqueda del balance personal y profesional | |
| | Competencias laborales | |
| | Empatía | |
| | Habilidad tecnológica | |
| | Preocupación por el ambiente | |
| | Proactividad | |
| | Trabajo en equipo | |
| Salario Emocional | Bienestar | Actividades culturales |
| | | Celular |
| | | Comedor |
| | | Descuentos |
| | | Planes de retiro o jubilación |
| | | Regalos |
| | | Salud física |
| | | Salud mental |
| | | Seguros |
| | | Transporte |
| | Vales de alimentación | |
| | Desarrollo profesional | Ascenso |
| | | Autonomía |
| | | Crecimiento |
| | | Desarrollo de actividades |
| | | Empresa Macro |
| | | Formación |
| | | Malas prácticas |
| | | Reconocimiento |
| | Equilibrio profesional y personal | Carga laboral |
| | | Control de periodos de estrés |
| | | Enfermedades relacionadas con la carga laboral |
| | | Equilibrio negativo |
| | | Equilibrio neutro |
| | | Equilibrio positivo |
| | | Riesgos psicosociales |
| | Flexibilidad laboral | Días extras de vacaciones |

| | | | |
|-------------------------------|-----------------------------|--|---------------------------|
| | | Días libres | |
| | | Distancia | |
| | | Esquema Híbrido | |
| | | Horarios | |
| | | Teletrabajo | |
| | Clima organizacional | | Clima laboral negativo |
| | | | Clima laboral positivo |
| | | | Compañerismo |
| | | | Comunicación asertiva |
| | | | Escucha activa |
| | | | Espacio físico óptimo |
| | | | Espacios recreativos |
| | | | Evaluaciones de desempeño |
| | | | Falta de integración |
| | | | Integración grupal |
| | | | Liderazgo |
| | | | Rotación |
| | Trabajo en equipo | | |
| Motivación | | Autorrealización | |
| | | Estima | |
| | | Necesidades de pertenencia y amor | |
| | | Necesidades de seguridad | |
| | | Necesidades fisiológicas | |
| | | No hay motivación | |
| Prestaciones laborales | | Aguinaldo | |
| | | Días descanso | |
| | | Licencia de maternidad | |
| | | Licencia por adopción | |
| | | 4.Prestaciones laborales: Licencias de paternidad y adopción | |
| | | Participación de las utilidades | |
| | | Periodo de lactancia | |
| | | Prestaciones | |
| | | Prestaciones derivadas por renuncia | |
| | | Prestaciones que se generan por despido injustificado | |
| | | Prima de antigüedad | |
| | | Prima dominical | |

| | | |
|---------------------------|-------------------------------|--|
| | Vacaciones y prima vacacional | |
| Derechos laborales | | |
| Salario | Bonos | |
| | Caja de ahorro | |
| | Salario | |

Tabla 3.

3.5 Perfiles de los entrevistados

| | |
|--|-------------------------------------|
| Ficha del entrevistado 1 | |
| Nombre: | Entrevistado 1 |
| Edad: | 33 años |
| Género: | Mujer |
| Estudios: | Licenciada en Trabajo Social |
| Área: | Operaciones Atención al cliente |
| Lugar dentro del organigrama: | Operador telefónico |
| Sector empresarial: | Industria del servicio de alimentos |
| La empresa cuenta con prestaciones con base en las establecidas por la ley: | Sí |
| El 80% de tus actividades son mediante la vía digital: | Sí |

Tabla 4.

| | |
|--|---------------------------------|
| Ficha del entrevistado 2 | |
| Nombre: | Entrevistado 2 |
| Edad: | 28 años |
| Género: | Mujer |
| Estudios: | Licencia en Psicología |
| Área: | Recursos Humanos Capacitación |
| Lugar dentro del organigrama: | Auxiliar Administrativo |
| Sector empresarial: | Farmacéutica |
| La empresa cuenta con prestaciones con base en las establecidas por la ley: | Sí |

| | |
|--|----|
| El 80% de tus actividades son mediante la vía digital | Sí |
|--|----|

Tabla 5.

| Ficha del entrevistado 3 | |
|--|---|
| Nombre: | Entrevistado 3 |
| Edad: | 29 años |
| Género: | Mujer |
| Estudios: | Licencia en Ciencias de la Comunicación Especialidad en Comunicación Organizacional |
| Área: | Comunicación Interna |
| Lugar dentro del organigrama: | Coordinadora de Comunicación Interna |
| Sector empresarial: | Banca |
| La empresa cuenta con prestaciones con base en las establecidas por la ley: | Sí |
| El 80% de tus actividades son mediante la vía digital: | Sí |

Tabla 6.

| Ficha del entrevistado 4 | |
|--|---|
| Nombre: | Entrevistado 4 |
| Edad: | 27 años |
| Género: | Hombre |
| Estudios: | Licenciado en Ciencias de la Comunicación Especialidad en Comunicación Política |
| Área: | Comunicación |
| Lugar dentro del organigrama: | Project Manager |
| Sector empresarial: | Alimentación |
| La empresa cuenta con prestaciones con base en las establecidas por la ley: | Sí |
| El 80% de tus actividades son mediante la vía digital: | Sí |

Tabla 7.

| Ficha del entrevistado 5 | |
|--|--|
| Nombre: | Entrevistado 5 |
| Edad: | 28 años |
| Género: | Hombre |
| Estudios: | Licenciado en Ciencias de la Comunicación Especialidad en Publicidad |
| Área: | Comunicación Interna |
| Lugar dentro del organigrama: | Coordinadora de Comunicación Interna |
| Sector empresarial: | Banca |
| La empresa cuenta con prestaciones con base en las establecidas por la ley: | Sí |
| El 80% de tus actividades son mediante la vía digital: | Sí |

Tabla 8.

| Ficha del entrevistado 6 | |
|--|--|
| Nombre: | Entrevistado 6 |
| Edad: | 33 años |
| Estudios: | Licenciado en Comunicaciones y Electrónica Especialidad en Control |
| Área: | Ingeniería |
| Lugar dentro del organigrama: | Data Scientist Junior |
| Sector empresarial: | Telecomunicaciones |
| La empresa cuenta con prestaciones con base en las establecidas por la ley: | Sí |
| El 80% de tus actividades son mediante la vía digital: | Sí |

Tabla 9.

3.6 Análisis de la batería: Oferta Laboral

La batería número uno se enfoca en la retribución que los colaboradores han aceptado o negociado durante las entrevistas laborales y al momento de firmar su contrato. Los entrevistados indicaron, principalmente y de manera general, que los incentivos que más buscan en una oferta laboral son:



Nube de palabras 1. Incentivos más mencionados por los entrevistados durante la Batería: Oferta Laboral. Autoría propia.

A partir de la nube de palabras vemos que todos concordaron que el salario es lo que buscan principalmente. Esto se relaciona con lo que menciona Chester Barnard y McGregor sobre la importancia de la gratificación del dinero como la recompensa más trascendental al esfuerzo laboral. Sin embargo, el dinero es insuficiente porque debe existir un equilibrio, por lo que se demandan también las prestaciones, que es la segunda compensación con mayor frecuencia.

Con base en la frecuencia, estos son los cinco incentivos que prefieren los sujetos ante el cambio de un puesto de trabajo:

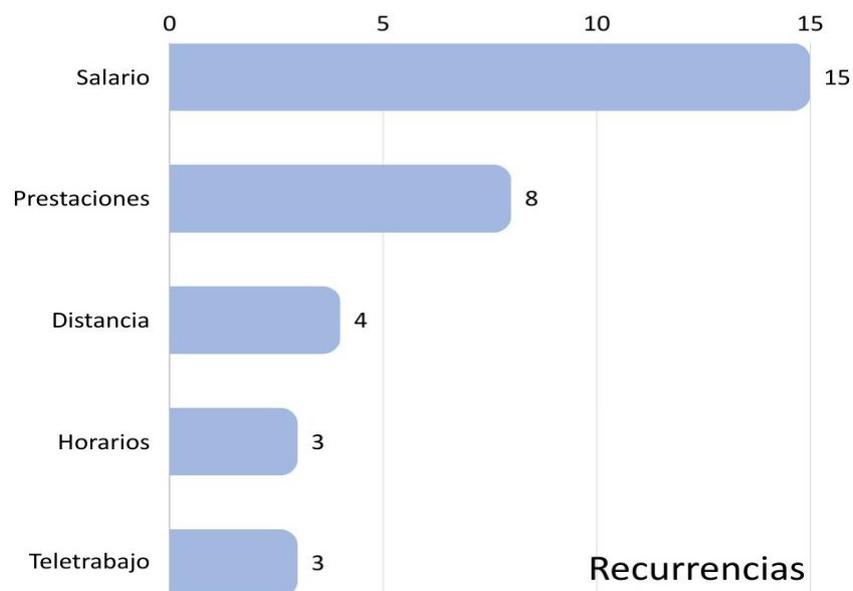


Gráfico 1. Principales incentivos que se buscan ante la postulación de un nuevo trabajo.
Elaboración propia.

Respecto al salario llama la atención la respuesta del entrevistado 1 que indica que busca un puesto que le permita:

Entrevistado 1: “una estabilidad económica”.

Lo anterior cobra relevancia porque busca cubrir primero su alimentación, calzado y/o seguridad, necesidades, que menciona Maslow, son importantes que el sujeto cubra en una primera instancia.

Esto también lo reafirma el entrevistado 3 que mencionó:

Entrevistado 3: “[...] busco un trabajo que pueda cumplir con las necesidades básicas en cuestión de alimentación”.

Además, agrega la importancia que es prepararse para alcanzar una mayor compensación monetaria.

Entrevistado 3: “En mi último trabajo tuve 3 diplomados y eso me ayudó a postularme a un mejor trabajo y poder subir el salario que estaba solicitando”.

Si bien, lo primero también se relaciona con lo que menciona Maslow, la segunda parte se vincula con las características descritas sobre los Millennials en el capítulo 1. Los Millennials son una generación que busca y ha tenido más oportunidad de profesionalizarse que las generaciones que le anteceden. Esto

también puede observarse en la preparación académica. Todos los entrevistados concluyeron sus estudios universitarios, además el entrevistado 6 cuenta con nivel de maestría.

También, los sujetos buscan un aumento en tanto se postulan a nuevas ofertas de trabajo:

Entrevistado 2: *Busco que el sueldo se adecue a mis expectativas. [...] Que me digan bien cuánto voy a ganar, que esté cerca de mi casa, que me digan cuáles son mis prestaciones.*

Entrevistado 4: *[...] considero que me digan bien cuánto voy a ganar.*

Entrevistado 5: *Pues principalmente sería tener un sueldo mínimo al que tengo actualmente en mi trabajo.*

Entrevistado 6: *Pido un mejor sueldo que en el anterior trabajo. [...] Entonces, creo que lo que principalmente buscaría, sí sería como un mejor sueldo.*

Prestaciones es el segundo punto que más se solicitan. El entrevistado 1, tiene una percepción económica un poco arriba del promedio salarial en México⁸, ello se relaciona a su búsqueda de equilibrar su salario con las prestaciones para alcanzar un bienestar económico:

Entrevistado 1: *Busco una empresa la cual te de las prestaciones básicas necesarias para el trabajador y donde yo pueda tener Seguridad Social. Donde pueda tener todo lo básico: aguinaldo, quizás un extra que sería como caja o fondo de ahorro, pero justo que me permita una estabilidad económica.*

Esto se refuerza cuando el entrevistado cuenta una historia sobre su actual trabajo, donde al tratar de negociar la parte económica le indicaron que las prestaciones podían equilibrar lo que ella solicitaba. Esto reafirma que la empresa donde colabora considera las prestaciones como un incentivo extra que ayuda a mejorar la parte económica.

Entrevistado 1: *[...] creo que solamente lo que llegué a negociar fue la cuestión del salario. En ese entonces pedía 13, 000 MXN, pero más o menos me dijeron que con las prestaciones se podía compensar y qué más o menos podíamos llegar a ese tope que yo pedía...*

⁸ Con base en datos de la Secretaría de Economía, el salario promedio de la fuerza laboral con un empleo formal en México durante el segundo trimestre del 2023 fue de: \$5, 610 MX. (Secretaría de Economía, 2023)

Cabe resaltar que la mayoría habló sobre prestaciones como algo que buscan en las ofertas, pero sólo se detallaron las siguientes en esta primera sección. Se precisa que no tienen presente qué tipo o cuáles prestaciones buscan, ya que dan por hecho el esquema establecido en la Ley Federal de Trabajo. Lo comentado se observa en la siguiente tabla:

| Mención sobre el tipo de prestación | Veces repetidas |
|-------------------------------------|-----------------|
| Prestaciones de manera general | 8 |
| Aguinaldo | 1 |
| Seguridad Social | 1 |

Tabla 10.

Como se mencionó en el capítulo 2, según la base en datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo [ENOE] del Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] y en su interpretación por el Observatorio de Trabajo Digno, durante el primer trimestre del 2023 el 27% de los colaboradores, en un trabajo formal, mencionaron tener un exceso de horas dentro de su jornada (Pobreza, s.f.).

Howe y Strauss (2000) hicieron referencia a que una de las compensaciones que buscan los Millennials dentro de sus espacios de trabajo es la flexibilidad del horario. Esto se corresponde a lo establecido por Franco y Vargas (2022) quienes señalan que una de las formas de retención del talento humano es la flexibilidad que se genere en el espacio laboral. Precisamente, esto se vincula con el tercer, cuarto y quinto incentivo que prefieren los sujetos. La distancia, horario y teletrabajo son lo que más valoran.

En el caso del individuo 1, ella trabaja de martes a domingo, por ello comenta que una oferta atractiva es aquella que:

Entrevistado 1: *Una oferta atractiva es donde el horario laboral, sea un horario flexible que me permite hacer otras actividades.*

En este caso menciona que incluso, ella no siente un balance entre su vida personal y laboral porque debe trabajar los fines de semana y aunque puede en ocasiones solicitar uno de estos días, no es algo que pueda hacer frecuentemente.

Entrevistadora: *¿Piensas que actualmente con el trabajo que tienes cuentas con un balance entre tu vida personal y profesional o te falta el tiempo para hacer algunas actividades que te gustaría de carácter personal?*

Entrevistador 1: *De carácter personal yo creo que, si me hacen falta porque yo vivo con los fines de semana añorados, donde sí considero que me he perdido de algunas cuestiones personales, eventos, reuniones familiares donde no he podido estar porque tengo que trabajar.*

Esta situación no ocurre con la mayoría porque ellos tienen un horario de lunes a viernes. Sin embargo, incide en el entrevistado 2, quien también menciona que busca:

Entrevistado 2: *[...] que el horario laboral sea indicado hablando en horas diarias y en días de descanso.*

Este colaborador trabaja de lunes a viernes jornada completa y los sábados medio tiempo, por lo que, respecto a su balance entre el trabajo y su vida personal menciona:

Entrevistador: *Bajo la descripción que te di de salario emocional, ¿qué retribuciones dentro de tu puesto actual te harían sentir compensado en tu espacio laboral?*

Entrevistado 2: *Principalmente el tiempo. A lo mejor, si bien no es dejarnos ir, al menos sí podríamos salir más temprano. Incluso descansar más días en fines de semana. No sé, dos o tres al mes. Que los viernes puedan dejarnos ir al mediodía o incluso con una vestimenta más flexible. Nosotros de lunes a viernes tenemos que ir sí o sí formal y el único día que podemos ir de mezclilla y como que más relajados es el sábado y solo vamos 4 horas, básicamente a desayunar. Entonces, creo que también me gustaría esa parte.*

En el caso del entrevistado 3, comenta que todos sus trabajos quedan lejos de su casa por lo que para ella es importante compensar ese tiempo perdido en la movilidad con días extras o demás de las vacaciones establecidas por la ley:

Entrevistado 3: *[...] creo que una de las partes más importantes es el tema de la distancia y la cuestión de movilidad...Regresando al tema de movilidad, si bien yo vivo bastante retirada de la ciudad, creo que en la mayoría de los lugares donde he trabajado siempre me quedan dentro de la Ciudad de México y me llevo a hacer alrededor de una hora y media a dos horas. Bueno, considero que esta parte de la movilidad es importante.*

[...] Antes de eso estuve en una empresa de tecnología que antes de que se aprobaran a nivel ley los 12 días en el primer año, la empresa daba 10 días de vacaciones. Entonces, eso también me llamó muchísimo, porque pues la verdad se me hacía muy poquitos los 6 días de vacaciones y que la empresa te diera más días de los de la ley creo que también es algo atractivo.

[...] Creo que algo que también es importante es que te puedas ir de vacaciones sin tener que cumplir el año necesariamente, sino que te den permiso como de: "Oye, pues a los 6 meses te puedes pedir unos días y después te lo restamos". Creo que eso también es parte importante entre el balance, vida - trabajo que puedes llegar a tener.

Respecto al entrevistado 4 [quien su trabajo le queda a media hora de su casa], el entrevistado 5 y 6 [quienes tienen una modalidad de teletrabajo], a pesar de tener más flexibilidad en su horario por la distancia y la modalidad, también buscan que este incentivo se repita en futuros trabajos porque les da mayor control de sus actividades profesionales y personales. Incluso, los entrevistados 5 y 6 que llevan un esquema del 90% de teletrabajo, muestran una resistencia a regresar a la oficina.

Entrevistado 4: *Busco cercanía al lugar en donde vivo.*

[...] Máximo una distancia de una hora a mi casa. O sea, eso sí es máximo midiendo la hora en la que entraría a trabajar, porque no es lo mismo ir a una entrevista a las 12 del día que cuando vas a entrar a trabajar a las 8:00 de la mañana. En esta ciudad donde hay tráfico hasta el domingo.

Entrevistado 5: *En una oferta buscaría, tal vez Home Office o en un esquema híbrido justo por la dificultad para moverse en la Ciudad.*

[...] regresando al ejemplo de que estuviera en una vacante, pues que fuera un trabajo híbrido, negociar los días en los que yo pueda hacer Home Office o que mayoritariamente fueran más días de Home Office.

Entrevistado 6: *Actualmente, es atractivo para mí el Home Office. Por ejemplo, antes pues no se tenía eso o muy pocas veces salía temprano de mi trabajo. A lo mejor una vez al mes o cada dos semanas salía temprano los viernes, pero ahora por un tema particular que hubo [la Pandemia], pues se dio lo del Home Office o el sistema mixto, ¿no? Eso lo hace muy atractivo para mí, porque creo que haciendo Home Office o desempeñando mi trabajo fuera de la oficina me permite generar nuevas actividades y aprovechar mejor mi tiempo. Entonces, eso es lo principal que destacó en estas ofertas laborales.*

Aunque el código de salario fue lo que más se mencionó durante las intervenciones e incluso lo dijeron hasta dos veces en la misma pregunta, flexibilidad de horario tuvo más impacto. Ya sea mediante más días de

vacaciones o jornadas no extenuantes. Incluso algunos mencionaron este incentivo primero, antes que la remuneración monetaria.

Habría que hacer dos acepciones en el análisis de la primera batería del instrumento. Otras dos prestaciones que se reiteraron, fueron: Seguro de Gastos Médicos Mayores [SGMM] o la certeza de contar con el Seguro Social del Instituto Mexicano del Seguro Social [IMSS] y en algunos casos con el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado [ISSTTE]. Esto se asocia con lo mencionado por Maslow, el hombre siempre quiere evitar la incertidumbre, por lo que después de saciar sus necesidades fisiológicas, buscará las de seguridad y ante un escenario de Postpandemia, se muestra mayor atención a este incentivo. (Maslow, 1987)

Por ejemplo, el entrevistado 3 menciona que gracias a su SGMM proporcionado por su trabajo, su familia pudo hacerse las pruebas de COVID gratis durante la contingencia sanitaria. Otra prestación que llama la atención fue la que mencionó el entrevistado 4.

***Entrevistado 4:** Observo que mi oferta laboral sea una empresa que esté bien establecida. Porque bueno, ahora una de las cosas es que ya no hago es trabajar con pymes. O sea, prefiero empresas grandes o empresas bien establecidas. A veces las pymes piensan que, por el concepto de ser pymes, pues tú tienes que adaptarte a que es una pyme y aguantar que no tengan ciertas cosas. Para mí eso pues ya no va tanto [...]*

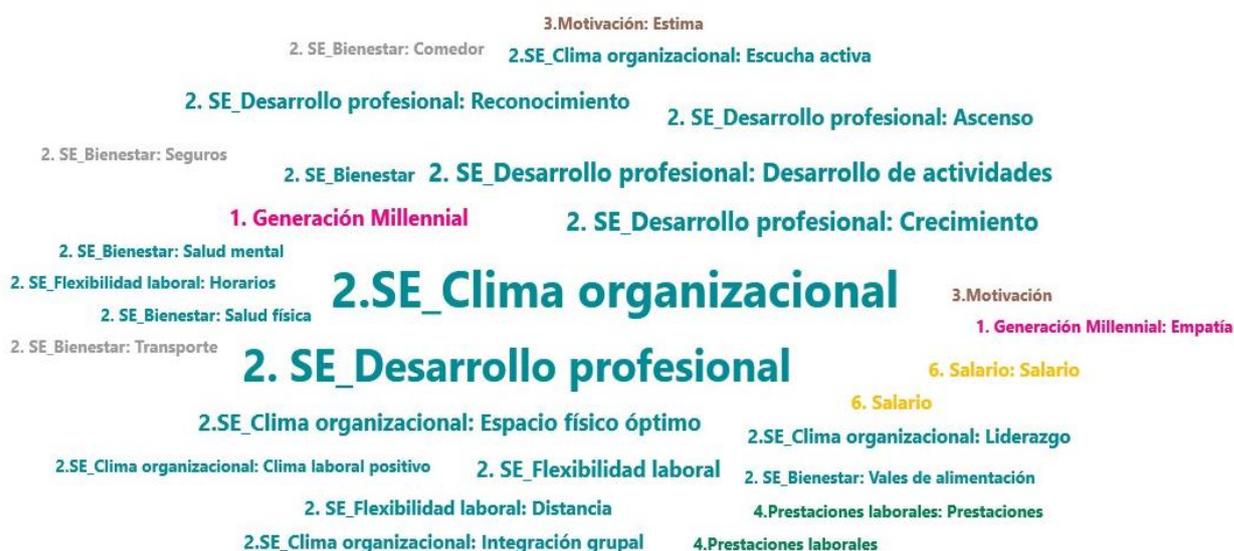
Esta respuesta se relaciona con sus anteriores trabajos, ya que estuvo en lugares sin prestaciones donde el salario era el único incentivo. La respuesta se vincula con lo que menciona C. Barnard de los diferentes incentivos que hay, donde uno de ellos es la Participación Ampliada (Barnard, 1959), los sujetos prefieren prestar sus servicios en empresas establecidas y consolidadas ya que ello, aparte de ofrecer mejores incentivos distingue a las personas de cierto prestigio.

3.7 Análisis de la Batería: Espacio laboral

El propósito de la batería dos fue reconocer los elementos del espacio laboral, qué motivos los orillan a permanecer en sus organizaciones y observar a partir de sus dinámicas sí son tomados en cuenta y no solamente son un elemento más. Dicho esto, el principal hallazgo en esta sección fue, a pesar que los

entrevistados señalaron como primordial motivación e incentivo lo económico al postularse a un nuevo puesto, la permanencia dentro de la organización depende que esta tenga un buen clima laboral.

Un buen clima se entiende, con base en las respuestas en lo siguiente:



Nube de palabras 2. Incentivos más mencionados por los entrevistados durante la Batería: Espacio Laboral. Autoría propia.

Los empleados esperan que en sus empresas haya un desarrollo profesional, actividades que reten su intelecto y sumen a su experiencia laboral. Con base en ello se espera un crecimiento, hacer diferentes actividades en determinados periodos, contar con la oportunidad de ascender dentro de su organización, reforzar y aumentar sus habilidades técnicas o blandas, gestar redes de apoyo con sus colegas e incluso desarrollar relaciones con ellos como una amistad, ser reconocidos y que se genere una estima de parte de la organización hacia al colaborador.

El siguiente gráfico, muestra los aspectos más mencionados durante la sección dos de la entrevista, que permiten gestar un sentido de pertenencia en los espacios laborales. Se distingue que los incentivos monetarios quedan en el quinto lugar, este es el aspecto menos buscado para que los sujetos permanezcan en un sitio.

| Rasgo de pertenencia | Veces que fue mencionado |
|--|--------------------------|
| Salario Emocional Clima organizacional óptimo | 16 |
| Salario Emocional Desarrollo profesional | 14 |
| Salario Emocional Flexibilidad laboral en cuanto a los horarios. | 4 |
| Salario Emocional Contar con incentivos que propicien el Bienestar | 3 |
| Salario Incentivos relacionados con el salario | 3 |

Tabla 11.

Además, estos fueron las características más solicitadas:



Gráfico 2. Principales rasgos que se buscan para permanecer en la organización.

Sobre el crecimiento la entrevistada 3 enfatiza:

Entrevistada 3: [...] en mi trabajo actual el poder tener una oportunidad de crecimiento personal y profesional. En mi actual trabajo, el hecho de que sea una empresa a nivel LATAM. Me hace sentir motivada en cuestión de: "Ah, pues ahorita ya no solamente estoy enfocada en temas de comunicación, capacitación o de cultura en México, sino a también a nivel LATAM".

Esto se relaciona con lo que McGregor menciona sobre, que la capacidad de lograr algo es una recompensa que se gesta en la actividad laboral (McGregor,

2006). En este caso el entrevistado espera poder potenciar sus habilidades de liderazgo al estar como enlace en las regiones de Latinoamérica.

El entrevistado 5 incluso dijo que en su empresa existe la promoción mensual de nuevas posiciones para que los empleados crezcan en la compañía

Entrevistado 5: [...] en mi trabajo la movilidad o cambio de puesto, constantemente se realizan esas acciones. De forma mensual, se realiza como un post donde se mencionan las ofertas laborales que están dentro de la empresa.

En contraposición, el entrevistado 1 considera importante contar con actividades que le permitan desarrollarse más y que aporten nuevos aprendizajes:

Entrevistado 1: Quiero crecimiento y el desarrollo profesional porque creo que en el trabajo donde me siento en una zona de confort, en la cual yo puedo trabajar con más dinamismo, pero que creo que he caído como en una monotonía. Siento que debo hacer algo más y que quiero desarrollarme. Yo siento que en mi puesto actual ya no lo estoy haciendo.

Sobre esto, McGregor enfatiza que la responsabilidad de las direcciones recae en explotar las habilidades de los trabajadores (McGregor, 2006), ya que estos no siempre dan el 100% de su capacidad porque no es posible. Pero, si se buscan mecanismos donde se puedan potenciar lo que saben los sujetos, ello no sólo crecerá, sino propondrán ideas innovadoras [fomento de la creatividad] para resolver los problemas que se presentan en el día a día y se lograrán con mayor efectividad los objetivos. Sumado a esto, se fortalecen los lazos cooperativos al hacer sentir a cada trabajador como un elemento importante.

Otros de los rasgos que se busca, frecuentemente, es la estima. Las ideas sobre la necesidad de estima las aborda Maslow, al puntualizar que los sujetos al encontrar reconocimiento fortalecen su autoconfianza y esto incide en sentirse parte del lugar en el que se desarrollan las personas y apreciados por las personas que los rodean (Maslow, 1987).

Entrevistado 2: Gran parte de mi trabajo es dar cursos, entonces en esta parte de dar cursos pues me doy como un poquito a la tarea de conocer más a las personas, pues trabajo con personal de almacén casi siempre. Entonces, al terminar el curso o todos los cursos, que las personas se te acerquen y te digan: “Me encantó, eres muy buena”, me hace sentir mucho en confianza. Me dicen: “Me hiciste reflexionar sobre esta cuestión”. Creo que es algo que me llena mucho [...].

La entrevistada 2, precisó que ella se dedica a dar capacitaciones a sus grupos de trabajo. Por lo que, brindar su ayuda a los empleados no sólo reconoce su trabajo, sino que este es un factor que le indica que está haciendo las cosas bien, que lleva de la mejor forma sus actividades. Además, contribuye a mejorar el espacio laboral, ya que no sólo les permita a los individuos hacer mejor su labor, sino les deja un aprendizaje que les significa en su cotidianidad. Lo último forma parte de la autorrealización que precisa Maslow.

3.8 Análisis de la Batería: Maro Jurídico

El 2022, el Estudio Diagnóstico del Derecho al Trabajo elaborado por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL] reiteró un indicador que se obtuvo en las actividades laborales del 2018 y del 2016, este es: “El derecho al trabajo sigue estando entre los derechos menos conocidos”. (CONEVAL, 2022). Ello apunta que hay un desconocimiento general de los mexicanos acerca a los derechos sociales y su relación con el derecho al trabajo digno. Esto se relaciona a los datos de las encuestas de 2014 y 2016, donde 6 de cada 10 personas no saben y ni siquiera han escuchado de los derechos sociales.

La percepción mencionada en el párrafo de arriba, no se modificó en los resultados de esta encuesta elaborada en 2022. Vinculado a esto, esta batería explora el conocimiento de los participantes respecto a, I) el conocimiento general de su contrato de trabajo. Con base en la encuesta citada, la firma del contrato de parte de los trabajadores mexicanos formaliza la relación entre empleado y patrón y lo más importante informa al colaborador de sus derechos y por consecuencia hay una exigencia de que estos se cumplan. Y, II) evaluar el reconocimiento que los empleados tienen sobre sus derechos laborales.

Los resultados son interesantes, porque de manera general todos, aunque firmaron un contrato, no tienen una copia de éste y después de más de un año de haber colaborado en la dependencia en donde se desempeñan, no recuerdan todas las cláusulas de su convenio; sólo se tiene en mente aquellas restricciones o reglas que al ser infringidas conlleven a una sanción.

Esto es contradictorio en relación a los estudios del CONEVAL, ya que la firma del contrato, aunque formaliza e institucionaliza el empleo, no asegura salvaguardar los derechos laborales o que los empleados sean más exigentes. Existe una tendencia, dentro de los participantes, de cambiarse de trabajo antes de exigir un incentivo, modificar su contrato para obtener más beneficios o solicitar nuevas actividades que los lleven al anhelado desarrollo profesional.

En la siguiente tabla se aprecia cuántos tienen la copia de su contrato laboral, sólo 2 de 6 poseen una copia y ésta es digital. Sobre el conocimiento de este documento sólo el entrevistado 3 dijo saber bien cómo se integra y cuáles son sus partes. Los demás sujetos reconocen, primordialmente, las normativas o reglas que deben de respetar de acuerdo al convenio. De la misma forma, al saber qué dice su contrato, el entrevistado 3 es la única persona quién lo ha reestructurado y esto fue antes de formalizar su empleo.

Sobre solicitar una copia del contrato al área de Recursos Humanos [RRHH], fueron los hombres quiénes pueden hacerlo sin mayor problema. La seguridad de esto se debe a:

- El entrevistado 4 es un mando medio y mencionó durante toda la entrevista que se lleva bien con sus jefes directos, esto le proporciona la confianza de solicitarlo y obtenerlo.
- El entrevistado 5 trabaja en una empresa Macro donde se trata de priorizar las necesidades de los trabajadores.
- El entrevistado 6 tiene enlace a una consultora en la que se estableció el acuerdo entre su empleador y él, razón por la que puede adquirirlo.

A pesar de eso, aunque la mitad dijo tener la confianza de solicitar este documento, cuando se les preguntó sobre la capacidad y seguridad que tienen de solicitar un incentivo, sólo el entrevistado 4 y 5 dijeron que sí. Sin embargo, el sujeto 5 después especifico que no tiene la plena decisión de hacerlo aún después de que su empresa trata de poner en primer lugar las necesidades de sus miembros.

| Entrevistado | Copia de contrato | Conoces tu contrato | Se ha renovado el contrato | Más de un año trabajando | RRHH te puede dar una copia de tu trabajo | Puedes pedir un incentivo |
|--------------|--|---|----------------------------|--------------------------|---|--------------------------------|
| 1 | No | No | No | Sí | No sé | No |
| 2 | No | No | No | Sí | No contestó | No |
| 3 | No, pero lo solicitó y no se lo dieron | Neutro /Conoce la parte de los valores y reglamento | No | Sí | No | No contestó |
| 4 | No | Sí / El restructuró su contrato | Sí | Sí | Sí | Sí |
| 5 | Sí | No | No | Sí | Sí | Sí, pero no tengo la confianza |
| 6 | Sí | No / Conoce la parte de los valores y reglamento | No | Sí | Sí | No |

Tabla 12.

Respecto a las prestaciones se preguntó:

- Definición de lo que es una prestación laboral.
- Cuántas prestaciones conoces que se basen en la LFT y cuáles se les ha otorgado en su trayectoria laboral.
- Dentro del esquema de compensaciones por la actividad laboral, que valoran más, si el salario o las prestaciones. Ello, con base en la normativa mexicana e incentivos superiores.

De acuerdo al *Diccionario Jurídico sobre Seguridad Social* y a la definición hecha por el autor Santiago Barajas Montes de Oca (1994), se entienden por

prestaciones [sociales⁹] a las: “remuneraciones en dinero o en especie que se entregan al trabajador por la prestación de sus servicios en adición al salario convenido”. Esta definición se retomará para analizar la respuesta de los sujetos de estudio. De manera general, los entrevistados no entienden las prestaciones como incentivos adicionales ya sea monetario en especie, si no existe una confusión con los derechos laborales.

Ejemplo de ello es el entrevistado 3, quien destacó que las prestaciones laborales le garantizan al colaborador tener un trabajo digno. Las prestaciones no son la única causa de contar con un trabajo digno, debido a que deben considerarse otros factores¹⁰. Por otro lado, aunque el entrevistado 4 hace mención de la LFT y del Artículo 123° se enfoca más a las condiciones del salario, tarifas establecidas en el marco jurídico.

Los que más se acercaron a la definición fue el entrevistado 2 y el 6, quienes mencionaron que las prestaciones son beneficios para los trabajadores. El individuo hace alusión a que hay una distinción entre las prestaciones laborales establecidas por la ley y los que son incentivos extras. Incluso, el entrevistado 6 apuntó dentro de su definición una de las prestaciones que es son las vacaciones. Finalmente, lo que tienen claro, aquellos que dieron la definición, es que éstas son de carácter obligatorio y deben ser ofrecidas por su patrón.

Ninguno conoce las 12 prestaciones mínimas que establece y hace mención la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo [PROFEDET] en su página web. Incluso, mencionan constantemente el Seguro Social como una prestación cuando se vincula más al derecho laboral. Aunque, es pertinente señalar que,

⁹ Entiéndase sociales como laborales, ya que el término hace referencia a la relación de prestaciones y la Ley Federal del Trabajo.

¹⁰ En el capítulo se especifica que el Gobierno de la Ciudad de México propone los siguientes indicadores para determinar lo qué es un trabajo decente [igual a trabajo digno].

Estos son los factores considerados por la dependencia gubernamental: I) Creación y promoción del empleo, II) No obligar a trabajos que atenten contra la integridad de las personas, III) Ingresos adecuados para satisfacer las necesidades de la canasta básica de los empleados, IV) Justicia y equidad en el espacio laboral, V) Horario acorde que permita el descanso adecuado de los individuos, VI) Equilibrio entre la vida personal y laboral, VII) Estabilidad y seguridad social, VIII) Protección social, y, IX) Diálogo social que fomente, establezca y mantengan las buenas relaciones.

para autores como Patricia Kurczyn (1997) las prestaciones también pueden entenderse como derechos desde una concepción jurídica desde el área laboral.

Acerca de la importancia de las prestaciones sobre el salario, la mayoría respondió que estos beneficios son más trascendentales en contraposición con el salario. Esto se contradice a los resultados obtenidos en la batería uno, donde salario fue la respuesta más comentada sobre lo que se busca cuando se está en un proceso de reclutamiento.

| Entrevistado | ¿Qué son las prestaciones laborales? | Conoces todas las prestaciones por ley | ¿Qué es más importante el salario o las prestaciones? |
|--------------|---|--|---|
| 1 | No lo definió | No | Prestaciones |
| 2 | Son los derechos a los que nosotros tenemos acceso al trabajar en una empresa dada de alta, con todas las normativas. Pueden ser algunas que la ley sí o sí te brinda y otras donde la empresa de buena onda te proporciona. Creo que serían más como beneficios. | No | Neutro |
| 3 | Las prestaciones laborales garantizan que tengas un trabajo digno, que las condiciones de trabajo sean favorables para tu desempeño dentro de una organización, que tengas un salario digno, acorde a tus actividades, que tengas días de descanso y tener esta seguridad en cuestión de salud. Garantizan que las condiciones de trabajo en la empresa sean favorables para el colaborador, que te den y se respeten tus días de trabajo, principalmente tus derechos como colaborador, que te paguen tus horas extras, tus días dominicales y los extras que llegues a tener. En mi caso no aplica porque mis funciones laborales sólo son de lunes a viernes. También que tengas un horario laboral establecido. | No | Salario |

| | | | |
|---|--|----|--------------|
| 4 | Bueno, son un conjunto de normas que establece la Ley Federal del Trabajo a partir de la Constitución en su artículo 123, que habla precisamente sobre ello. Determina ahí la ley, algunas de las cuestiones como, la duración de la jornada laboral, que está estipulada a 8 horas. Que existe un salario mínimo, o sea que si vas a trabajar lo menos que te puede pagar un patrón es lo que está establecido aquí en México. Hay salario a y hay salario b. El salario a prácticamente es para toda la República y él b es para la Zona Norte. No, es al revés. Este es un poco más elevado por la cuestión del intercambio con el dólar en el norte. | No | Prestaciones |
| 5 | ¡Ay no sé! Este pues son, no sé si decirlo como obligaciones que tiene la empresa que te tiene que dar a los trabajadores ya que firmaste un contrato y es lo que viene establecido dentro del contrato, Pues no sé qué deben de cubrir porque la ley lo requiere. | No | Prestaciones |
| 6 | Las prestaciones de ley las defino como opciones que tiene un empleador para con el trabajador y que están estipuladas en la ley y que son un mínimo aportaciones, un mínimo de beneficios que da el patrón. Entre ellas, pueden ser las vacaciones, sueldos y salarios adecuados, seguro médico, entre otras, etc. | No | Neutro |

Tabla 13.

La siguiente tabla es una descripción de las prestaciones laborales que establece el organismo de la PROFEDET (PROFEDET, 2018) y el reconocimiento de ellas por los entrevistados. Se observa que gran parte de los sujetos hablaron de al menos tres de ellas y sólo el entrevistado 1 y 3 reconocieron cuatro prestaciones establecidas por el departamento de la CDMX. Ello, también señala que son las mujeres las que reconocen más estos alcances

A su vez, lo anterior también depende del área en donde se desarrollan ambas trabajadoras. La colaboradora 1, desde un puesto operativo, tiene más claro cuáles son sus prestaciones porque su retribución es un balance entre lo monetario y los incentivos no económicos. Mientras que la empleada 3,

establecida en el área de RRHH en la división de Desarrollo Organizacional y Cultura, una de sus funciones es impartir la formación de bienvenida a los nuevos empleados. Esta actividad le permite reiterar no sólo cuáles son sus funciones sino aclara, también sus prestaciones.

| Prestaciones | Entrevistado | | | | | |
|--|--------------|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Aguinaldo | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Vacaciones y prima vacacional | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Prima dominical | | | ✓ | | | |
| Días descanso | | | | | | |
| Licencia de maternidad | ✓ | | | | ✓ | |
| Licencia por adopción | | | | | | |
| Periodo de lactancia | | | | | | |
| Licencias de paternidad y adopción | | | | | ✓ | |
| Prima de antigüedad | | | | | | |
| Prestaciones por renuncia | | | ✓ | | | |
| Prestaciones por despido injustificado | | | | | | |
| Utilidades | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ |

Tabla 14.

La flexibilidad de horario vuelve a ser muy indicado y un incentivo importante para los colaboradores, ya que todos mencionaron esta prestación. Incluso, algunos hablaron de forma positiva de la reforma aprobada en 2023 sobre el

incremento de días en las vacaciones oficiales de los mexicanos. Algunos comentarios fueron:

Entrevistado 1: *Ahora tengo 12 días de vacaciones con la nueva reforma [...].*

Entrevistado 3: *También, algo que me llama mucho la atención, apenas se acaba de implementar este año es incrementar los días de vacaciones [...].*

Entrevistado 4: *La segunda prestación más importante para mí son las vacaciones. Bueno, es que ahí ya no sé, sí ya aprobaron los 12 días cómo mínimo. Actualmente por 1 año trabajado son 7 días de vacaciones y de ahí va subiendo proporcionalmente. Aunque eso lo reformaron este año porque anteriormente eran 7 días y de ahí van subiendo.*

Entrevistado 6: *La segunda prestación más importante para mí son las vacaciones, que se tengan los días correspondientes, adecuados y tal vez solicitados por el trabajador para tener tiempo de descanso, tiempo libre del cual se puede hacer uso como como uno más le convenga, en el ámbito personal, familiar y hasta profesional.*

Un punto importante para aclarar, es que nadie hizo mención a los días de maternidad, ya que ninguno tiene hijos actualmente o en futuro inmediato espera tenerlos. También, nadie reconoció los días de descanso oficiales como prestación, porque eso lo consideran como un derecho. Tampoco, alguno hizo mención a las prestaciones por despido injustificado. La trascendencia de que los sujetos identifiquen sus prestaciones laborales da pie a que ellos puedan exigir que se cumplan y de ser necesario, exigir beneficios que puedan ser cubiertos por sus organizaciones y les ayuden a cubrir sus necesidades.

3.9 Análisis de la Batería: Salario emocional

El cierre de este cuestionario se integró por dos partes, la primera sobre el conocimiento que hay sobre el salario emocional y la segunda sección por su valoración respecto a determinados incentivos que están relacionados a cinco aspectos:

- Flexibilidad laboral.
- Desarrollo profesional.
- Equilibrio entre la vida profesional y personal.
- Bienestar.
- Clima organizacional.

Relativo a la definición sobre lo qué es salario emocional la siguiente tabla describe el conocimiento de este concepto en los entrevistados. La mitad de los individuos mencionaron saber qué es el salario emocional. El entrevistado 2, tiene un valor neutro a la pregunta, *¿Sabes qué es el salario emocional?* Ya que al principio no estaba seguro de definir qué es el salario emocional, pero al final trató de establecer el concepto.

Dos de los colaboradores que conceptualizaron lo que es el salario emocional precisan que es algo que no está relacionado a lo económico. Si bien, estos son incentivos que procuran el desarrollo personal y profesional, la mayoría de ellos tienen un respaldo económico. Por ejemplo, ante un ascenso, aunque la retribución principal es la escala jerárquica, estos vienen acompañados de un aumento. La definición más acertada sobre este incentivo fue la del entrevistado 4, quien apunta que es un tipo de retribución que no “recae precisamente en lo económico” pero su consecuencia es gestar una permanencia dentro de la organización.

A todos se les mencionó, de manera breve, lo que es el concepto de salario emocional para que tuvieran un referente claro del término y continuar con la entrevista. Después de la explicación señalaron y afirmaron que es importante que las empresas cuenten con estos incentivos:

Entrevistado 6: *Creo que el salario emocional es importante, para mantenerse motivado, mantenerse digamos, contento, activo y entusiasta con el trabajo, no con las actividades. Creo que eso es importante para mantener también esa fidelidad a la empresa, ¿no?*

| Entrevistado | Indicador | | |
|--------------|----------------------------------|--------------------------------------|---|
| | ¿Sabes qué es salario emocional? | ¿Es importante el salario emocional? | Definición de salario emocional |
| 1 | No | Sí | No aplica |
| 2 | Neutro | Sí | Es esta recompensación no económica que te brinda la empresa. |
| 3 | Sí | Sí | Es todo aquello que no tiene que ver con un valor económico, sino que tenga que ver con incentivos que contribuyan a la satisfacción o al bienestar de los colaboradores, no necesariamente de carácter monetario. |
| 4 | Sí | Sí | Es un conjunto de acciones y retribuciones que te da la empresa que no estriba necesariamente en lo económico, sino en que tú te sientas bien trabajando ahí en una parte psicológica y que tengas la posibilidad de estar cómodo y permanecer mucho más tiempo en la empresa de lo que habitualmente estarías. |
| 5 | No | Sí | No aplica |
| 6 | No | Sí | No aplica |

Tabla 15.

Cundo se les preguntó a los sujetos qué consideran que es necesario que las áreas directivas y la de RRHH hagan para estructurar su esquema de Salario Emocional, todos coincidieron que es importante escuchar a los trabajadores para determinar cómo se sienten y qué necesitan. Para que esto se logre de existir:

- Escucha activa.
- Comunicación efectiva.
- Pertenencia y amor = Estima: Maslow señala que las personas requieren acciones que denoten que es querido por los otros. Estas acciones lo llevan a sentirse valorado por su grupo de trabajo. Parte de la escucha activa radica en esta estima.
- Reconocimiento: Las organizaciones al escuchar a su talento humano, reconocen su labor dentro de la empresa y le permite sentirse parte del entorno. Esto también se vincula con lo propuesto por McGregor en la Teoría “Y” donde una de las funciones de la “autoridad” dentro de las

compañías es explorar y ayudar a cumplir los deseos de los empleados (McGregor, 2006).

Estas fueron las puntuaciones sobre la evaluación de cada uno acerca de los incentivos emocionales presentados:

| Entrevistado | Puntuación del indicador | | | | | | | |
|--------------|--------------------------------|---------------------------|----------------------------|--|------------------------------------|------------------------------|--|----------------------------|
| | Horario flexible ¹¹ | Teletrabajo ¹² | Capacitación ¹³ | Días extras a las vacaciones ¹⁴ | Espacios recreativos ¹⁵ | Reconocimiento ¹⁶ | Toma de decisiones [Autonomía] ¹⁷ | Salud mental ¹⁸ |
| 1 | 10 | 10 | 10 | 10 | 5 | 10 | 10 | 10 |
| 2 | 10 | 7 | 10 | 10 | 10 | 8 | 7 | 10 |
| 3 | 10 | 7 | 10 | 10 | 8 | 10 | 10 | 7 |
| 4 | 5 | 7 | 10 | 2 | 9 | 10 | N/P | 10 |
| 5 | 8 | 10 | 8 | 7 | 10 | 7 | 7 | 10 |
| 6 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 7 | 6 | 7 |
| PROMEDIO | 8.8 | 8.5 | 9.7 | 8.2 | 8.7 | 8.7 | 8 | 9 |

Tabla 16.

Por la edad de nuestros entrevistados, la edad oscila entre los 27 y 33 años, la mayoría enfatizó que el incentivo más importante era capacitación. Los deseos de seguir formándose se relacionan a que ninguno de ellos tiene más de 10 años de carrera profesional. Entonces, para ellos capacitación se remite adquirir más herramientas para desempeñar sus funciones y posterior a ellos ascender a otra posición. Esto también se vincula a los siguientes rasgos, poder en un futuro exigir una remuneración económica superior y es parte de una de sus características identitarias, priorizan la formación.

Posterior a ello fue la salud mental y finalmente el horario flexible. Respecto a la salud mental. Esto, de nuevo, se relaciona a los siguiente, son los *Millennials*

¹¹ **Pregunta:** ¿Qué tan importante consideras que es tener un horario flexible?

¹² **Pregunta:** ¿Qué tan importante consideras el teletrabajo en la actualidad?

¹³ **Pregunta:** ¿Qué tan importante consideras que es contar con planes de formación, talleres o cursos para crecer profesionalmente dentro de tu trabajo?

¹⁴ **Pregunta:** ¿Qué tan importante consideras que es tener días libres, aparte de las vacaciones considerados por cumpleaños, compromisos sociales, juntas escolares, festivales con hijos, etc.?

¹⁵ **Pregunta:** ¿Qué tan importante consideras que es tener espacios recreativos dentro de tu espacio laboral?

¹⁶ **Pregunta:** ¿Qué tan importante consideras que es ser reconocido dentro de tu organización?

¹⁷ **Pregunta:** ¿Qué tan importante consideras que es formar parte de la toma de decisiones dentro de tu área de trabajo?

¹⁸ **Pregunta:** ¿Qué tan importante consideras que es contar con actividades de carácter psicológico?

quienes más formación no sólo han recibido, sino buscan. También, bajos sus rasgos identitarios, desean una flexibilidad laboral para mantener un equilibrio entre su vida profesional y personal para buscar la estabilidad de la Salud Mental, que para ellos es primordial.

Sobre la búsqueda de la Salud Mental, algunos sugieren que la organización no es responsable del todo, proporcionar la capacitación o cursos, talleres que ayuden a mantener una estabilidad emocional también es corresponsabilidad del individuo. El entrevistado 3, consciente de los gastos de la organización al procurar actividades en favor a sus miembros, evaluó este indicador con 7, indicó:

Entrevistado 4: *Mmm, yo creo que sí es importante, pero no es una de las más importantes. Porque, además, esto no es algo que necesariamente te lo tiene que dar la organización, es algo que tú en tu desarrollo personal puedes buscar, el cómo comunicarte, el cómo ser un mejor trabajador. No, no sé. O sea, sí es importante si tú te enfocas en ti, no todo te lo tiene que dar la empresa, ¿sabes?*

O sea, creo que también se mal acostumbra a que todo te caiga ¿no? o que todo te llegue a las manos. Pero creo que también tú, como tu persona tienes que buscar el poder de desarrollar eso. Sí lo considero importante a nivel personal, pero no que necesariamente te lo tengo que dar una empresa.

También se visibiliza menor flexibilidad cuando los trabajadores tienen un rango más alto dentro de la escala organizacional. Ello se percibe en la respuesta del colaborador 4 al puntuar con 2 la pregunta relacionada a otorgar días extras a las vacaciones establecidas. Concluye que si los empleados requieren algún día libre por cuestiones sociales o personales es mejor que soliciten sus vacaciones y no que la empresa genere este tipo de incentivos:

Entrevistado 4: *Pues creo que tengo un sesgo. Para mí que un empleado me diga, me voy en una boda, yo le diría: "pues pide vacaciones". O sea, la verdad yo creo que un dos le daría en ese aspecto.*

Su respuesta también se vincula con su evaluación respecto a la pregunta 1, en la que señala que no reconoce este incentivo como fundamental y que sólo se debe negociar ante cuestiones como trámites.

Entrevistado 4: *A veces si es necesario tener días libres para hacer como trámites o cosas así. Creo que siempre se puede mediar con tu jefe que te de ciertos permisos. Entonces, que sea flexible, no me parece tan trascendental.*

El entrevistado que evaluó todos los indicadores con las calificaciones más altas, fue el 1. Ello lo hizo por dos cuestiones:

- Es la colaboradora que más prestaciones tiene dentro de su lugar de trabajo, lo que permite que valore más este tipo de incentivo. Incluso, su empresa cuenta con la certificación *Great Place to Work [GPTW]*¹⁹.
- Ella, al ubicarse en el área operativa, mencionó en diferentes ocasiones que se prioriza y trata de mantener una escucha activa de parte del área de RRHH hacia los empleados para saber qué necesitan ya que los índices de rotación son altos por la carga laboral.

Algo que llama la atención es la puntuación por género. Sin bien, no existe una variabilidad muy marcada, el promedio de la puntuación de los indicadores de la encuesta aplicada en las mujeres es más alto, respecto al de los hombres:

| Promedio general por género en la evaluación aplicada | | | |
|---|------------------------|--------------|------------------------|
| Entrevistado | Promedio final Mujeres | Entrevistado | Promedio final Hombres |
| 1 | 9.4 | 4 | 7.6 |
| 2 | 9 | 5 | 8.4 |
| 3 | 9 | 6 | 8.8 |

Tabla 17.

Es probable que esto se deba a las oportunidades laborales y discriminación que sufren las mujeres en comparación con los hombres. La Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares [ENDIREH] en su versión del 2021 realizada por el INEGI detectó que el 18% de las colaboradoras mexicanas ha sido discriminada en este ámbito. Tener menos oportunidades y un pago menos significativo que los hombres son las formas de discriminación más constantes de acuerdo a este estudio. (Centro de Investigación en Política Pública, 2022).

¹⁹ Con sede en 97 países, desde hace 30 años la certificación *Great Place to Work [GPTW]* evalúa y certifica a las compañías respecto a los siguientes servicios: I) Encuesta de colaboradores (CGO® y GOEXPRESS), II) *Learning Innovation*, III) Membresías, IV) Formación en demanda (LeadeGo!®), V) Estrategia de Cultura y Negocio, y, VI) NOM 035.

Esta certificación avala buenas prácticas de los empleadores hacia los colaboradores y es un indicador para las compañías para atraer y retener a colaboradores con amplias habilidades técnicas y blandas.

Entonces, podemos concluir que las evaluaciones y valoración respecto a los incentivos son una consecuencia de los siguientes factores:

- Previa experiencia laboral.
- Área en la que se desarrollan los sujetos.
- Puesto que desempeñan y su relación con las actividades que hace día a día.
- Edad, estado civil y género.

La cuestión de género vuelve a ser una circunstancia importante para determinar el balance que debe existir entre la parte laboral y personal. Todas las entrevistadas comentan no tener el control de su tiempo. Incluso, la entrevistada 2 incide en varias ocasiones que no tiene tiempo para su familia y persona. El sujeto 1, debe acudir a su espacio de trabajo los domingos y la entrevistada 3, minimiza sus espacios personales por el trayecto que debe hacer, diario, de su casa al trabajo.

Aunque el caso de las mujeres en este estudio es muy puntual porque todas las entrevistadas sugieren que el factor que reduce su cuidado personal, primordialmente, es la distancia de su casa al trabajo y su jornada laboral. A pesar de ello, sí es transcendental enfatizar que la flexibilidad de horario, en lo laboral, en relación a las mujeres se hace más compleja cuando ellas deciden tener familia o deben fungir como cuidadoras de terceros. Lo descrito arriba, se puede relacionar con los datos elaborados por la ONU en su área Mujeres, el sector femenino “trabaja más que los hombres, destina menos tiempo a su educación, el ocio, la participación política y el cuidado propio” (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2015).

Ello, sin contar que cuando las mujeres deciden formar una familia pueden dedicar entre 1 a 3 horas más a las labores domésticas. Aunque las estadísticas son del 2015, los datos no están lejanos a lo actual. La Encuesta Nacional sobre el Uso del Tiempo (ENUT) en su edición del año 2019 reveló que las mujeres, trabajan 6.2 horas más a la semana que los hombres (INEGI, 2020). Estas horas de trabajo son dedicadas a actividades domésticas.

A su vez, los hombres no mencionaron nada referente al tiempo. El entrevistado 4, al ser un mando medio tiene más control de sus actividades personales, el

participante 5 prioriza este balance y el sujeto 6, tiene mayor control de su tiempo, I) porque su trabajo puede realizarlo en un esquema de teletrabajo en un 90% y II), comenta que para él es importante esta división y por ello fomenta y fortalece este balance.

| Entrevistado | Balance laboral y personal | |
|--------------|---|---|
| | Indicador | ¿Piensas que tienes un balance entre tu vida personal y el espacio profesional? |
| 1 |  Negativo | <ul style="list-style-type: none"> Falta de flexibilidad laboral. [Debe trabajar los domingos]. |
| 2 |  Negativo | <ul style="list-style-type: none"> Falta de flexibilidad laboral. Actualmente, no. Básicamente el 80% de mi tiempo, de mi energía y mis actividades está enfocado al trabajo. |
| 3 |  Negativo | <ul style="list-style-type: none"> Falta de un horario flexibilidad. Existe una distancia prolongada de la casa al área de trabajo. Cuenta que espera que haya una mayor proporción de días de descanso. |
| 4 |  Positivo | <ul style="list-style-type: none"> Entrevistado afirma que tiene completamente separada la vida laboral del aspecto personal Entrevistado cuenta con actividades de recreación y para el cuidado personal. |
| 5 |  Positivo | <ul style="list-style-type: none"> Procura tener un equilibrio positivo y prioriza este aspecto. |
| 6 |  Positivo | <ul style="list-style-type: none"> Entrevistado considera que tiene un balance en lo laboral y personal. |

Tabla 18.

Pero, ¿qué motiva a los entrevistados para laborar? Primero, se les preguntó a los sujetos, cuál era su nivel de satisfacción del 1 al 100 en sus puestos de trabajo actualmente. De nuevo, fueron los hombres quienes presentaron mayor satisfacción laboral. En la tabla 19, se puede observar que ellos indicaron una mayor puntuación acerca de sentirse a gusto en su trabajo. Además, esto se refuerza en su respuesta de carácter cualitativo donde señalan que se sienten bien porque se autorrealizan a nivel profesional, en sujeto 4 y 5 señalan que su salario es “bueno” y los tres comentan que actualmente crecen profesionalmente.

Sobre el sujeto 2, quien presentó la calificación más baja de esta pregunta, manifestó que en su organización existe un mal clima laboral y que trabajar se torna difícil, a pesar de estar dentro del área de RRHH. Inclusive, dos meses después de concluir el levantamiento, este entrevistado fue dado de baja de su compañía. La principal causa del despido fue malas relaciones entre su equipo de trabajo derivado de un mal clima organizacional.

Aunque el sujeto 1 es quien tiene más carga laboral, presentó la calificación más alta, I) por la certificación que tiene su empresa [GPTW], II) trabaja en una empresa considerada como Macro y, III) se siente escuchada dentro de su organización, existe un reconocimiento y se premia el esfuerzo. Sin embargo, afirmó cierta monotonía en sus actividades que deriva a un confort, por ello también la puntuación.

| Entrevistado | Motivación | |
|--------------|---|---|
| | ¿Del 1 al 100 qué tan a gusto te sientes en tu trabajo? | ¿Qué te motiva para ir a trabajar? |
| 1 | 100 | <ul style="list-style-type: none"> • Autorrealización. • Poder cubrir necesidades fisiológicas. • Hay un clima laboral positivo. • Hay compañerismo. • Se escucha al talento humano. • Es una empresa consolidada. • Necesidad de pertenencia. |
| 2 | 50 | <ul style="list-style-type: none"> • Ya no me siento motivada. • Cubrir necesidades fisiológicas. • Crecer profesionalmente. • Desarrollar actividades, "Sentir retos". • Generar un compañerismo. |
| 3 | 90 | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de actividades. • Reconocimiento en el trabajo. • Necesidades de pertenencia. • Desarrollo de empatía. • Compañerismo. • Autorrealización. • Poder cubrir necesidades fisiológicas. |

| | | |
|---|----|---|
| 4 | 90 | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de liderazgo. • Tengo inventivos como el transporte. • Capacitación. • Salario. • Prospección de ascenso. • Autonomía en sus actividades. • Desarrollo de nuevas actividades. • Crecimiento profesional. |
| 5 | 80 | <ul style="list-style-type: none"> • Salario. • Crecimiento profesional. • Trabajar en una empresa de renombre. |
| 6 | 80 | <ul style="list-style-type: none"> • Mantengo productividad buena. • Crecimiento profesional • Flexibilidad de horario para trabajar y tener actividades personales. |

Tabla 19.

Sobre las motivaciones, estos son los factores que inciden en este aspecto:

| Factores motivacionales | # de repeticiones |
|---|-------------------|
| Desarrollo profesional | 13 |
| Clima Organizacional | 8 |
| Motivación: Necesidades de pertenencia y amor | 4 |
| Motivación: Necesidades fisiológicas | 3 |
| Equilibrio entre lo personal y lo profesional | 2 |
| Autorrealización | 2 |
| Salario | 2 |
| Flexibilidad Laboral | 1 |
| Bienestar | 1 |

Tabla 20.

Como se muestra en la tabla anterior, el factor decisivo para colaborar es el desarrollo profesional. Llama la atención que el salario quedó en último lugar. Entonces, se reitera que el factor económico se busca ante una nueva oferta laboral, no es algo que soliciten los empleados en la empresa donde laboran. Ello puede precisar que es más fácil obtener un mayor salario al movilizarse de trabajo.

De nuevo, existe una reiteración en las elecciones del género, todas las entrevistadas buscan dentro de sus motivaciones cubrir sus necesidades fisiológicas y gestar relaciones de compañerismo que fomenten el trabajo en equipo. O bien, se gesten relaciones de amistad. Ninguna de las entrevistadas busca dentro de sus trabajos lograr un equilibrio entre su vida personal y profesional.

Mientras que los hombres buscan crecimiento profesional, prestigio y poner en práctica sus conocimientos con la oportunidad de ascender a posiciones de liderazgo donde puedan ser el jefe de su área donde se desarrollan o dirigir a un grupo de colaboradores y ser ellos quienes tomen las decisiones. Para las mujeres la fijación está, primeramente, cubrir sus necesidades fisiológicas.

Lo anterior es relevante porque esto puede ser un indicador que permita observar cómo los hombres visualizan, o bien, no le dan tanta importancia a cubrir sus necesidades fisiológicas, porque esto lo ven como algo ya concretado. Esto es contrario a las mujeres, quienes, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) 2022, perciben 35 pesos menos que los hombres por cada 100 pesos de su salario (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2023). Fueron ellas quienes rectificaron en más de una ocasión en sus respuestas que buscan con su trabajo cubrir su alimentación, ropa, calzado, cuestiones de salud, entre otros.

Finalmente, la permanencia y motivación de cada uno de los sujetos de estudio se da principalmente por:

1. **Desarrollo profesional:** contar con actividades que reten a los miembros, crecer profesionalmente, ser productivos, y/o tener aprendizajes sobre su profesión.
2. **Compañerismo:** Gestar relaciones en sus trabajos de compañerismo y trabajo en equipo.
3. Búsqueda de reconocimiento y estima por los miembros que integran la organización.

Discusión

La importancia de los incentivos monetarios radica en que hoy en día las generaciones exigen, en un ambiente forma laboral, un salario que no sólo les permita vivir dignamente, sino beneficios que los hagan mantener un equilibrio óptimo entre el trabajo y lo personal. En este sentido, podemos encontrar algunas investigaciones que nos remiten a los aspectos positivos de la implementación de este tipo de salario.

Muestra de ello es la investigación sintetizada en el artículo, *Salario emocional en establecimientos hoteleros y gastronómicos: caso de estudio aplicado en Bucaramanga, Santander*. Los autores identifican que, “el salario emocional es una variable clave en la gestión del talento humano en el siglo XXI, reconociendo la importancia de la retención del personal en la consecución de objetivos empresariales” (García, Fontalvo, Marín, & Corzo, 2023) , Aquí se hace mención del uso de este tipo de gratificaciones para fidelizar a los empleados en las organizaciones, ello conlleva a cumplir con mayor eficacia las metas de las compañías.

Dentro de los hallazgos se detectó que los empleados de los hoteles o restaurantes de la ciudad de Bucaramanga, Colombia lo que más resalta son los vínculos de confianza entre los compañeros y superiores. En esta investigación, de la misma forma, el clima organizacional que se base en relaciones óptimas entre iguales, una buena comunicación y escucha activa es de impacto para los entrevistados.

En el libro de códigos²⁰ se puede notar que el compañerismo tuvo ocho menciones, la comunicación fue reiterada de cinco ocasiones y la escucha activa fue uno de los códigos más relevantes en este estudio, 18 veces fue indicada. Además, el grupo de mujeres dijo que un factor que las motiva a asistir a sus centros donde laboran es hacer relaciones de amistad, más allá de un buen trabajo en equipo. Esto lo reafirma Taboada al coincidir con C. Barnard en que la empatía influye de manera positiva en los sistemas cooperativos (Taboada, 2023).

²⁰ Ver en el Anexo II de esta investigación.

En el estudio de Bucaramanga, se rescata la importancia del liderazgo para solidificar la confianza por medio de una comunicación y escucha activa dentro del subordinado y del jefe. McGregor hace alusión a ello también, al señalar que los superiores no deben implementar mecanismos autoritarios, sino es esencial ser flexible y permisivo con los empleados con sus respectivos límites (McGregor, 2006). Ello fomentará la cohesión del equipo de trabajo.

Relacionado a la escucha activa, en el texto *Las compensaciones y el salario emocional en el sector comercio de Villavicencio – Colombia* se detectó que los empleados que conforman el sector comercial gozan, primordialmente, de una percepción monetaria fija y están bajo un contrato indefinido, ello proyecta seguridad y estabilidad para el colaborador que provoca un sentido de pertenencia. Sin embargo, los incentivos extralegales [indicados así por el autor] son escasos, incluso nulos.

Por lo que los autores, Dagoberto Torres Flórez y Stephani Lorena Gutiérrez Rincón sugieren, a pesar que el sector comercial se integre por pequeñas y medianas empresas, que las organizaciones implementen estos beneficios. Para que estas prestaciones sean efectivas es necesario, reconocer las necesidades de los colaboradores, lo que implica un conocimiento amplio de ellos, saber qué actividades o funciones tienen en su vida secular e identificar los aportes que puedan ser provechosos en su vida (Torres & Gutiérrez, 2023).

La percepción de los sujetos del estudio de Torres y Gutiérrez (2023), se vincula con la apreciación de los colaboradores de esta tesis, quienes en su totalidad refirieron que los incentivos no monetarios son absolutamente importantes. Por otra parte, también hay una coincidencia respecto al reconocimiento, ya que ambas partes puntualizan que sentir reconocimiento de los otros miembros de la organización es trascendental para permanecer en la compañía.

Sobre los incentivos más valorados en esta investigación la flexibilidad en el horario tuvo mucha relevancia. Esto se compagina con el estudio, *Diferencias entre mujeres y hombres en el impacto de los factores del salario emocional que inciden en la retención del talento en el Área Metropolitana de Monterrey*.

Una de las hipótesis contenidas en el artículo es, “El horario flexible es uno de los factores del salario emocional se asocia positiva y significativamente en la retención del personal de mujeres y hombres del Área Metropolitana de Monterrey” (Vázquez-López, 2023). Se empleó un estudio cuantitativo a 151 personas entre 23 y 57 años, los resultados indicaron que la flexibilidad en los tiempos de trabajo es muy importante para los sujetos respecto a la permanencia en las empresas. Incluso, para las mujeres, es más; debido a que destinan su tiempo libre a la convivencia con sus seres queridos.

Sobre la principal motivación de los *Millennials* para colaborar, se esclarece en el artículo, *¿Qué hace feliz a los Millennials en el trabajo? Evidencias desde el sector del entretenimiento en el norte de Chile*, que hay cuatro factores primordiales:

- Relaciones de los colaboradores con sus superiores.
- Trabajo en equipo/compañerismo/vínculos de amistades entre colegas.
- Salario.
- Incentivos no monetarios.

En esta investigación, llama la atención que, si bien el factor monetario es trascendental, la permanencia se gesta por los otros tres factores que no tiene relación con el dinero (Araya, Rojas, & Varas, 2021). Lo mismo paso en los hallazgos de esta indagación, si se busca mejorar el salario, es más probable que los colaboradores migren a otra empresa, pero pueden permanecer aún sin un aumento si la cultura y clima organizacional son favorables.

Estos cuatro estudios, cercanos a la temporalidad que esta investigación, desde diferentes sectores empresariales, contextos y sujetos nos permite observar la importancia de la creación, implementación y, evaluación de los incentivos no monetarios. De ahí, la pertinencia que las empresas estructuren planes que ayuden a los colaboradores a vivir dignamente y de ser posible, a cumplir sus deseos autorrealización. Esto, puede garantizar en gran medida individuos comprometidos que busquen el bien de la organización, porque primero la organización prioriza a su talento humano.

Conclusiones

El propósito de hacer una investigación que nos acerque a las necesidades de la generación denominada como *Millennials* es que las empresas puedan proyectar a futuro un sistema de incentivos que se adapte a las necesidades de estos grupos e infiera cuáles serán las expectativas de próximos colaboradores con edades más tempranas. Pero también, es un referente para hacer consciencia que dentro de las organizaciones hay grupos de trabajadores mayores a 45 años, que tienen otros deseos y necesidades.

Pensar en los diferentes grupos por edad, hace más humanas a las organizaciones en cuanto a la gratificación que puede establecer y proporcionar. Por lo tanto, el salario emocional como parte del sistema de incentivos debe ser cambiante en tanto las necesidades y deseos de los sujetos mutan y más si en las organizaciones confluyen diferentes generaciones a su vez, con condiciones socioeconómicas diversas.

Es necesario especificar que esta investigación se delimitó a perfiles muy puntuales del sector laboral formal que puede encontrarse en la Ciudad de México. Profesionistas con titulación concluida. Es un estudio exploratorio desde la formalidad, en investigaciones posteriores, como se hizo en el caso de Bucaramanga o Villavicencio en Colombia, se puede hacer una investigación en sectores informales para detectar, 1) cuáles son las principales gratificaciones de los empleados y, 2) qué los motiva a trabajar.

También, se hizo una investigación donde la operativa era primordialmente digital, habría que observar, ¿qué pasa en los sectores de manufactura donde aún es imperiosa la mano de obra con horarios rígidos? ¿Cómo se puede fomentar el balance personal y laboral en sistemas que dependen en gran medida de una operativa física? Los incentivos van muy ligados al sector, tipo de colaboradores, contexto y lo que las compañías pueden ofrecer.

Por otra parte, ante escenarios que se confabulan cada vez por las tecnologías digitales, habría qué observar, ¿cuáles serán las nuevas dinámicas laborales ante una operativa mediante el teletrabajo o sistemas híbridos?

Respecto a los resultados de las entrevistas, hubo una importante priorización de Home Office como modalidad de trabajo, ante ello, ¿cuáles son los principales factores que delimitan esta “nueva” resistencia a regresar a las oficinas? ¿Cómo se configuran las nuevas relaciones entre compañeros y entre superiores y subordinados? ¿Cómo se asegura la comunicación efectiva y eficaz en los medios digitales? ¿A partir de qué condiciones se generan los lazos de confianza y colaboración en equipos que trabajan remotamente?

Desde la perspectiva de género, aunque parte de los experimentos de Elton Mayo en la empresa Western Electric Company de 1927 hasta 1932 contemplaron a un grupo de mujeres en el análisis de las condiciones que incluían para mejorar la productividad de las empresas, es conveniente analizar porqué las mujeres, desde el perfil considerado en este trabajo [mujeres que no tienen a su cuidado terceros, no están casadas o tienen hijos], muestran menos tiempo en comparación que los hombres para actividades personales. Cuál es la responsabilidad de las empresas para impulsar la igualdad de condiciones respecto a los incentivos. Principalmente, cómo se fomenta que las mujeres logren posiciones de liderazgo.

Un buen ambiente laboral, es altamente significativo para los sujetos para permanecer en un espacio como consecuencia del tiempo que dedican a trabajar. Los empleados buscan sitios donde no sólo se sientan cómodos, sino puedan autorrealizarse. Con base en ello, qué elementos deben persistir en el ambiente y en medios digitales. O, si las actividades se desarrollan primordialmente a través de redes ofimáticas, ¿cómo se gesta y evalúa un clima laboral efectivo?

Probablemente, como consecuencia de las extenuantes jornadas de los colaboradores, gran parte de sus deseos de autorrealización se ubican en su desarrollo profesional. Ello puede vincularse con esta búsqueda de una alta profesionalización o amplia capacitación. Podría ser significativo valorar si los deseos de autorrealización de los sujetos se vinculan sólo a lo profesional porque es donde más invierten su tiempo y esfuerzo o porque es a partir del ejercicio de su profesión que los lleva a cumplir otras metas.

Sobre lo descrito arriba, llama la atención la reafirmación de lo relevante que es para los colaboradores ser reconocidos en sus espacios de trabajo, esto

nos puede llevar a pensar, a la falta de tiempo en otros ámbitos de su vida, ¿es el trabajo el único lugar donde las personas pueden ser o sentirse valoradas? Si los colaboradores tuvieran mayor control o independencia respecto a su tiempo y cómo lo emplean en otros ámbitos de su vida [relaciones con amigos, tiempo de calidad con su familia o autocuidado], ¿seguiría esta persistencia de ser tomado en cuenta en el trabajo?

Se evidenció una priorización en la salud mental, las nuevas generaciones buscan el bienestar individual y están en la búsqueda constante de una flexibilidad de horario que les permita realizar acciones relaciones con el autocuidado, diversión y fomento en sus relaciones interpersonales. Ello se entrelaza con dos cuestiones, 1) hay una latente necesidad de encontrar el equilibrio personal ante un mundo lleno de cambios vertiginosos, 2) existe un largo camino para mejorar las condiciones laborales en México. Como se señaló en el capítulo 1, México bajo el indicador del Semáforo Laboral presenta deficiencias en las condiciones del empleo.

Otra de las vertientes de estudio es, el conocimiento y fomento de los Derechos Humanos Laborales. En materia de ello, los entrevistados mostraron los conocimientos mínimos acerca de sus prestaciones con base en el marco jurídico mexicano. Entonces, ¿cuál es la responsabilidad de los empleadores y empleados para que los derechos laborales se ejerzan de manera efectiva?

Finalmente, como menciona Barnard en su libro, *Las funciones de los elementos dirigentes*, “los hombres son inestables en sus deseos, hecho, en parte, que refleja la inestabilidad de su ambiente” (Barnard, 1959). Aunque para el autor las organizaciones son incapaces de ofrecer todos los incentivos probables y por consecuencia las gratificaciones tienden a ser inadecuadas, las compañías pueden adaptarse a las necesidades de sus empleados si existe una segmentación en su talento humano y si se evalúa periódicamente cómo responden los colaboradores a los estímulos.

Se podría decir que gran parte de la responsabilidad para retener al talento humano está en las direcciones. A pesar de esto, los colaboradores también tienen una corresponsabilidad, es importante que ellos ejecuten su participación y retroalimenten a la gerencia sobre sus necesidades y deseos.

Pero, sobre todo, que desde un conocimiento sólido sobre sus derechos laborales hagan que estos se respeten.

Bibliografía

- Acción Ciudadana Frente a la Pobreza. (Enero - Marzo de 2021). *Acción Ciudadana Frente a la Pobreza*. Recuperado el 6 de Julio de 2023, de <https://frentealapobreza.mx/semaforo-de-trabajo-digno/>
- Agencia de Terror. (2023). *Agencia de Terror*. Obtenido de https://www.facebook.com/agenciadeterror?locale=es_LA
- Amozorrutia, J. (10 de julio de 2023). *Great Place to Work*. Recuperado el 5 de agosto de 2023, de <https://greatplacetowork.com.mx/por-que-buscar-la-certificacion-de-great-place-to-work/>
- Araya, S., Rojas, L., & Varas, C. (2021). ¿Qué hace feliz a los Millennials en el trabajo? Evidencias desde el sector del entretenimiento en el norte de Chile. *Revista Academia & Negocios*, 7(1), 65-80. Recuperado el 20 de noviembre de 2023, de <https://www.redalyc.org/journal/5608/560865631004/html/>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Barajas, B. (junio de 2005). El método generacional. *La experiencia Literaria*, 21(12 - 13). Recuperado el 28 de agosto de 2023, de <http://hdl.handle.net/10391/2069>
- Barnard, C. (1959). *Las funciones de los dirigentes*. Madrid, España: Instituto de Estudios Políticos.
- Bassit, M. (2022). *Salario emocional. Más que un sueldo a fin de mes*. VISMA. Obtenido de https://latam.visma.com/globalassets/documents/latam/pdf/visma_e-book_salario-emocional.pdf
- Caballero, M., & Balgorri, A. (2012). *¿Es operativo el concepto de generación?* Móstoles, España: Luis Gómez Encinas. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252001.pdf>
- CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (diciembre de 27 de 2022). *LEY FEDERAL DEL TRABAJO*. Recuperado el 5 de agosto de 2023, de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- Cardona, E. (2021). El salario emocional: querer y que nos quieran. *Capital Humano*(368), 127. Obtenido de <https://eds-s-ebsohost-com.pbidi.unam.mx:2443/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=4e0fc52b-1a97-4020-bb08-1c3884728209%40redis>
- Castro, V. (2018). *Simpatía generacional: una relación paradójica entre la generación x, millennials y centennials en el espacio laboral*.
- CEFP. (2021). *Mercado laboral: Impacto de la contingencia sanitaria por Covid-19 en el Segmento de jóvenes entre 15 y 29 años*. Ciudad de México: Cámara de Diputados LXIV Legislatura. Recuperado el 16 de agosto de 2023, de <https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/documento/2021/cefp0222021.pdf>
- Centro de Investigación en Política Pública. (6 de Septiembre de 2022). *Centro de Investigación en Política Pública [IMCO]*. Recuperado el 2023 de noviembre de 2023, de <https://imco.org.mx/la-violencia-de-genero-limita-la-participacion-de-las-mexicanas->

en-el-mercado-laboral/#:~:text=de%20las%20mujeres%3F-
,Las%20formas%20de%20discriminaci3n%20m3s%20frecuentes%20en%20el%203mbito
o%20laboral,desarrollo%20profesional%20de%20la

Comisi3n Nacional de Derechos Humanos. (2016). *Derecho humano al trabajo y derechos humanos en el trabajo*. Ciudad de M3xico, M3xico: Comisi3n Nacional de Derechos Humanos [CNDH]. Obtenido de <https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/2019-05/Cartilla-DH-trabajo.pdf>

Comisi3n Nacional de los Derechos Humanos. (s.f.). *Comisi3n Nacional de los Derechos Humanos - M3xico*. Recuperado el 5 de agosto de 2023, de [https://www.cndh.org.mx/noticia/se-promulga-la-primera-ley-federal-del-trabajo-0#:~:text=Las%20voces%20que%20claman%20por,de%20estos%20derechos%20deben%20contar.&text=El%2028%20de%20agosto%20de,Yucat3n%20\(1918%20y%201926\)](https://www.cndh.org.mx/noticia/se-promulga-la-primera-ley-federal-del-trabajo-0#:~:text=Las%20voces%20que%20claman%20por,de%20estos%20derechos%20deben%20contar.&text=El%2028%20de%20agosto%20de,Yucat3n%20(1918%20y%201926)).

CONEVAL. (2022). *Estudio Diagn3stico del Derecho al Trabajo*. Obtenido de CONEVAL: https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/Derechos_Sociales/EDDT_2021.pdf

Cordero, D., Beltr3n, N., & Bermeo, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*(7), 132-149. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>

De Buen, N., & Morgado, E. (1997). *Instituciones de derecho del trabajo y de la seguridad social*. Ciudad de M3xico, M3xico: Academia Iberoamericana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social - UNAM. Recuperado el 24 de septiembre de 2023, de <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/139-instituciones-de-derecho-del-trabajo-y-de-la-seguridad-social>

D3az, C., L3pez, M., & Roncallo, L. (julio - diciembre de 2017). Entendiendo las generaciones: una revisi3n del concepto, clasificaci3n y caracter3sticas distintivas de los baby boomers, Z y millennials. *Cl3o Am3rica*, 11(22), 188 - 204. doi:<http://10.21676/23897848.2440>

Elizalde, A., Mart3, M., & Mart3nez, F. (2006). Una revisi3n cr3tica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona. *Pol3s, Revista de la Universidad Bolivariana*, 5(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/305/30517306006.pdf>

Franco, J., & Vargas, P. (1º de mayo de 2022). Permanencia de la generaci3n millenials en las organizaciones. *Aibi revista de investigaci3n, administraci3n e ingenier3a*, 10(2), 31-46. doi:10.15649/2346030X.2678

Garc3a, S., Fontalvo, Y., Mar3n, L., & Corzo, D. (julio de 2023). Salario emocional en establecimientos hoteleros y gastron3micos: caso de estudio aplicado en Bucaramanga, Santander. *Kalpana-Revista de Investigaci3n*(24), 14. doi:2661-6696 ISSN

Gay, F. (diciembre de 2006). El salario emocional, clave para reducir el estr3s. *Gesti3n Pr3ctica de Riesgos Laborales*(33), 44 - 48. Obtenido de <http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf>

- Giraldo, C. (Febrero de 2018). La importancia del Salario Emocional. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*(56), 32 - 35. Obtenido de <https://eds-s-ebsohost-com.pbidi.unam.mx:2443/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=6b91b57b-4820-4768-b1cd-cfeb00562c57%40redis>
- Gobierno de la Ciudad de México. (2023). *Gobierno de la Ciudad de México | Trabajo*. Recuperado el 12 de Julio de 2023, de <https://www.trabajo.cdmx.gob.mx/trabajodecente>
- Gobierno de México. (18 de octubre de 2018). *Conoce algunas de las prestaciones laborales a las que tienes derecho*. (P. F. Trabajo, Productor) Recuperado el 6 de agosto de 2023, de <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/conoce-algunas-de-las-prestaciones-laborales-a-las-que-tienes-derecho?idiom=es>
- Gobierno de México. (2023). *Gobierno de México*. Recuperado el 6 de agosto de 2023, de Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo: <https://www.gob.mx/profedet#1946>
- González, F. (2017). Qué es y cómo se pega el salario emocional. *Revista de negocios del IEEM*, 80 - 81. Recuperado el 24 de septiembre de 2023, de <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>
- Gorbaneff, Y., Torres, S., & Cardona, J. (2009). El concepto de incentivo en administración. Una revisión de la literatura. *Revista de Economía Institucional*, 2(21), 73 - 91.
- Graue W., E., Álvarez C., R., & Sánchez M., M. (s.f.). El Síndrome de "Burnout": La despersonalización, el agotamiento emocional y la insatisfacción en el trabajo como problemas en el ejercicio de la medicina y el desarrollo profesional. Ciudad de México. Recuperado el 13 de Julio de 2023, de http://www.facmed.unam.mx/sms/seam2k1/2007/jun_01_ponencia.html
- Great Place to Work. (agosto de 2023). *Great Place to Work*. Obtenido de <https://greatplacetowork.com.mx/>
- Great Place To Work. (2023). *Great Place To Work*. Obtenido de <https://greatplacetowork.com.mx/eventos2023/los-mejores-lugares-para-trabajar-2023/>
- Hernández, A. (diciembre de 2020). *Great Place To Work*. Obtenido de <https://greatplacetowork.com.mx/dhl-express-un-caso-para-imitar/#:~:text=Se%20refiere%20a%20que%20DHL,seguro%20de%20gastos%20médicos%20mayores.>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGRAW-HILL.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising the next great generation*. United States: Vintage. Recuperado el 9 de septiembre de 2023
- Iberdola. (2023). *De la generación baby boomer a la "posmilenial": 50 años de cambio*. Obtenido de <https://www.iberdola.com/talento/generacion-x-y-z#:~:text=Millennials%20%26%20Centennials%20Primer%20del%20Bank,de%20la%20población%20mundial%2C%20respectivamente.>

- INEGI. (2020). *Censo de Población y Vivienda 2020*. Ciudad de México. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- INEGI. (8 de Octubre de 2020). *Resultados de la Encuesta Nacional sobre el Uso del Tiempo [ENUT] 2019*. Ejecutivo, INEGI, Instituto Nacional de las Mujeres, Ciudad de México. Recuperado el 5 de noviembre de 2023, de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/ENUT/Enut_Nal20.pdf
- INEGI. (2023). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. Ciudad de México: Instituto Nacional Estadística y Geografía. Recuperado el 27 de mayo de 2023, de <https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=8152>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2023). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2022 [ENIGH]*. Ciudad de México: INEGI. Recuperado el 18 de noviembre de 2023, de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enigh/nc/2022/doc/enigh2022_ns_presentation_resultados.pdf
- Ismail, M., & Shien Lu, H. (2014). Cultural values and career goals of the Millennial Generation: An integrated conceptual framework. *The Journal of International Management Studies*, 9(1), 38 - 49. Recuperado el 10 de septiembre de 2023
- Izquierdo, J. (2019 - 2020). *La casa versátil. el habitar millennial*. Universidad Politécnica de Madrid, Madrid.
- JUSTIA. (2023). *Ley Federal del Trabajo*. Recuperado el 6 de agosto de 2023, de <https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-federal-del-trabajo/>
- Leccardi, C., & Feixa, C. (Junio de 2011). El Concepto de Generación en las teorías sobre la juventud. *Ultima Década*(34), 11-32. Recuperado el 17 de agosto de 2023, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/udecada/v19n34/art02.pdf>
- López, A., Cuenca, A., Bajaña, J., Merino, K., López, M., & Bravo, D. (septiembre-octubre de 2021). Factores de riesgo psicosocial y salud mental del personal de salud en ámbito hospitalario. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 18. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.887
- Madero, S. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y Administración*, 68(1), 235-259. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416>
- Madero, S., & Rodríguez, D. (8 de junio de 2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *Ciencia UAT*, 13(1), 95-107. doi:doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014
- Mannheim, K. (1928). El problema de las generaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 193 - 242. Recuperado el 21 de agosto de 2023, de https://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_062_12.pdf
- Marías, J. (1949). *El método histórico de las generaciones*. (B. d. Braganza, Ed.) Madrid, España: Revista de Occidente. Recuperado el 22 de agosto de 2023
- Maslow, A. H. (1987). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- McGregor, D. (2006). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- OIT. (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. Buenos Aires.
- OIT. (2023). *Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado el 12 de Julio de 2023, de Trabajo decente: <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (Febrero de 2015). *ONU Mujeres*. Recuperado el 23 de noviembre de 2023, de <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures>
- Ortega y Gasset, J. (1923). *El tema de nuestro tiempo*. Madrid, España: Calpe.
- Pérez del Prado, D. (2018). ¿Qué es el salario emocional? Hacia nuevas fórmulas de acción social empresarial. *Revista de Información Laboral* 1(1).
- Pies en el mapa. (2023). *Número de personas por generación en el mundo*. Obtenido de <https://piesenelmapa.com/numero-de-personas-por-generacion/>
- Pobreza, A. C. (s.f.). *Semáforo de Trabajo Digno*. Recuperado el 15 de julio de 2023, de <https://frentealapobreza.mx/semaforo-de-trabajo-digno/>
- PROFEDET. (13 de noviembre de 2018). *PROFEDET*. Recuperado el 6 de agosto de 2023, de https://www.profedet.gob.mx/profedet/transparencia/focalizada/conoce_prestaciones_labores.html
- RANM Real Academia Nacional de Medicina de España. (2012). *Diccionario de términos médicos versión impresa* (1 ed.). España: Panamericana. Obtenido de <https://dtme.ranm.es/buscador.aspx>
- REPSOL. (25 de septiembre de 2023). *Salario emocional: tipos y ejemplos. Compensación más allá del dinero*. Obtenido de REPSOL: <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/salario-emocional/index.cshtml>
- Rijswijk, L. v. (Agosto de 2022). *resume.io*. Recuperado el 31 de mayo de 2023, de <https://resume.io/blog/which-country-gets-the-most-paid-vacation-days>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación de México.
- Romero, R. (2005). *Hacia una definición de la Generación X y su presencia en los medios de comunicación*. Ciudad de México, México: UNAM. Recuperado el 30 de agosto de 2023, de <http://132.248.9.195/pd2005/0602176/Index.html>
- Secretaría de Trabajo y Prevención Social. (15 de julio de 2023). *NOM-035-STPS-2018 FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL EN EL TRABAJO Identificación, análisis*. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/503382/TRIPTICO_NOM-035.pdf
- Secretaría del Trabajo y Prevención Social. (20 de Julio de 2023). *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. Obtenido de <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y->

Zavala, G., & Frías, P. (2018). Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 17(3).
doi:10.5027/psicoperspectivas/vol17-issue3-fulltext-1377

ANEXOS

A N E X O I

Transcripción de las entrevistas

Entrevistado 1

Aranxa: Esta es una entrevista de carácter cuantitativo y cualitativo. En la cual vamos a valorar cómo te sientes respecto a las compensaciones que te dan en tu trabajo. ¿Actualmente en qué trabajas?

Entrevistado 1: Actualmente, yo soy operadora telefónica en el área de Atención a Clientes de una empresa que se llama *Contact Center*, en la cual tomamos las quejas de las órdenes de servicios de los restaurantes del KFC y Pizza Hut.

Aranxa: Ok, ¿toda la operativa que tú haces dentro de tu trabajo y dentro de la empresa es vía digital?

Entrevistado 1: Sí.

Aranxa: Bueno. Busco gente con tu perfil que haya nacido entre 1980 y 1999. ¿En qué año naciste?

Entrevistado 1: Nací en el 90.

Aranxa: Ok. El instrumento se compone de cuatro baterías. Si en alguna pregunta te sientes incomoda o no quieres contestar por cuestiones de confidencialidad de tu trabajo o porque consideras que esto te puede generar un problema, podemos pasar de esa pregunta.

Es un instrumento algo largo, por lo que agradezco tu paciencia de antemano. Toda la información que se va a utilizar va a ser de carácter anónima. Sin embargo, si tú lo permites, podemos publicar tus datos personales. Pero si consideras que no es lo correcto, igual lo podemos publicar en el anonimato. Esta entrevista es para saber, qué tipo de compensaciones te gustaría y cómo te sientes respecto al ámbito profesional y laboral. Entonces, ¿estás lista para empezar?

Entrevistado 1: Sí.

Aranxa: Cuando tú te postulas a un puesto laboral, ¿qué es lo que buscas principalmente?

Entrevistado 1: Estabilidad.

Aranxa: ¿En qué sentido?

Entrevistado 1: En que la empresa realmente sea confiable, la cual te de las prestaciones básicas necesarias para el trabajador y donde yo pueda tener Seguridad Social. Donde pueda tener todo lo básico: aguinaldo, quizás un extra que sería como caja o fondo de ahorro, pero justo que me permita una estabilidad económica.

Aranxa: Bien, ahora supongamos que tú te encuentras en una entrevista laboral y que estás concursando para una vacante en otro espacio laboral, ¿cuáles serían tus preguntas más comunes cuando te entrevistan?

Entrevistado 1: Pues justo eso, ¿qué tipo de prestaciones ofrecen? Y también les preguntaría si hay oportunidad de crecimiento. Y, por supuesto, el sueldo, ¿cuánto van a pagar?

Aranxa: Siéntete libre de indicarme cualquier cosa que se te venga a la mente. Igual, si vamos avanzando en la entrevista y se te ocurre una respuesta de las preguntas que ya habíamos trabajado, podemos retomarla sin ningún problema. Para ti, ¿cuál sería una oferta laboral atractiva? Supongamos que te ofrecen y dan el empleo, ¿qué elementos componen para ti una oferta laboral atractiva?

Entrevistado 1: Uhm... ¿Oferta laboral atractiva? El horario laboral, que sea un horario flexible que me permite hacer otras actividades. El sueldo, por supuesto, como te decía. Que realmente se esté pagando. A lo mejor no un sueldo exacerbado, pero tampoco un sueldo bajo. O sea que tenga un sueldo como en equilibrio y las prestaciones.

Aranxa: ¿Qué es lo que sueles negociar? Por ejemplo, ya te aceptaron en el trabajo y ya estás en la parte de firmar tu contrato, pero luego suele haber

cláusulas que no nos convencen o que nos gustaría negociar. ¿Qué sueles negociar tú cuando estás ante un nuevo puesto? ¿Recuerdas algún evento donde hayas negociado alguna prestación?

Entrevistado 1: Sí pues, creo que solamente lo que llegué a negociar fue la cuestión del salario. En ese entonces pedía 13, 000 MXN, pero más o menos me dijeron que con las prestaciones se podía compensar y qué más o menos podíamos llegar a ese tope. Básicamente no se llegó a concretar nada, pero sí se podría haber negociado en esa parte al brindarme más información respecto a las prestaciones y que se pudo más o menos compensar.

Aranxa: ¿Entonces hubo una compensación? O sea, las prestaciones que te ofrecieron compensaron la parte económica, ¿y qué tipo de prestaciones te ofrecieron para compensar la parte del dinero?

Entrevistado 1: Tienen como una prestación plus, así lo puedo determinar. Como una caja o fondo de ahorro donde la empresa te quita algo, un porcentaje de tu sueldo y lo destina a esa caja de fondo de ahorro y al final del año te dan lo que hayas juntado y aparte la empresa te pone otro porcentaje.

Aranxa: Bueno, hemos concluido la primera parte de nuestra encuesta y ahorita vamos a hablar del espacio laboral. El objetivo de hablar del espacio laboral es saber cómo te sientes actualmente donde trabajas, si el ambiente para ti es favorable, si te sientes cómoda. Igual, si te sientes incómoda en alguna parte me lo puedes mencionar.

Para ti, ante los contextos de las organizaciones, ¿cómo sabes o cómo sientes que la empresa en la que estás prioriza y valora a su talento humano?

Entrevistado 1: Pues creo que eso es una buena pregunta, porque creo que mi empresa prioriza... O sea, sí le dan una priorización, pero creo que todavía les falta ver como más aristas del ambiente laboral. Me puedes repetir nuevamente tu pregunta.

Aranxa: Sí, ¿qué elementos o que detectas cuándo ves que una empresa prioriza a su talento humano?

Entrevistado 1: Bueno, me he dado cuenta qué últimamente se han dado a la tarea de hacer cuestionarios o entrevistas, justamente para saber cómo se sienten los trabajadores. Que creo que eso es lo que hacía falta antes y que ahora quizás todavía falta profundizar, porque ellos lo que quieren es realmente conocer cómo se sienten en el ambiente laboral y cuáles son sus necesidades. Creo que eso es un elemento que ha permitido no sólo conocer las necesidades, sino también acercarse al personal para saber en qué área pueden desarrollarse más adelante los empleados.

Aranxa: ¿Cuál sería un motivo o los motivos que tú consideras para cambiarte de tu espacio de trabajo?

Entrevistado 1: Pues justo el crecimiento y el desarrollo profesional porque creo que en el trabajo donde me siento en una zona de confort, en la cual yo puedo trabajar con más dinamismo, pero que creo que he caído como en una monotonía. Siento que debo hacer algo más y que quiero desarrollarme. Yo siento que en mi puesto actual ya no lo estoy haciendo.

Aranxa: Para ti, ¿cada cuánto una persona debe crecer? O sea, ¿cada qué tiempo tiene que esperar un empleado para ver el crecimiento profesional o para que los reubiquen de área y que esa persona sienta que justo no está estancada, sino que avanza?

Entrevistado 1: Pues yo creo que unos 3 años por lo menos.

Aranxa: ¿En el mismo puesto y después crecer?

Entrevistado 1: Sí.

Aranxa: ¿Y tendrías algún otro motivo para cambiarte de tu espacio laboral?

Entrevistado 1: No es que yo crea nada más en el crecimiento profesional, pero con mis compañeros yo tengo una buena relación. Realmente el ambiente laboral es muy bueno. Y realmente ahora que hubo un cambio en la modificación de la forma de cómo cobramos, creo que sí hubo un aumento en el sueldo. Entonces, creo que los ejemplos que mencionas para mí no aplicarían. Yo creo que sí es más del desarrollo profesional.

Aranxa: ¿Y qué es lo que te hace sentir cómoda en tu trabajo? ¿Qué factores te hacen sentir que estás en el lugar indicado o que puedes seguir permaneciendo en ese lugar?

Entrevistado 1: Pues ahí justo entrarían los ejemplos que me estás dando, que son:

1. La distancia,
2. El horario laboral, porque yo trabajo de 10 a 16:00 h de la tarde.

Entonces, ahí sí creo que sería lo contrario. La distancia, el horario y las prestaciones. Realmente aquí yo tengo seguro de vida y hay otros lugares que incluso no ofrecen o lo ofrecen temporalmente.

Por ejemplo, volviendo a tu pregunta anterior, de cierta forma han reconocido mi desempeño laboral. Entonces, creo que por esa parte estoy cómoda en mi lugar de trabajo.

Aranxa: ¿Me podrías explicarlo, desglosar cuáles son tus prestaciones laborales?

Entrevistado 1: Prestaciones, pues son las vacaciones que son pagadas, el aguinaldo...

Aranxa: ¿Cuántos días tienes de vacaciones?

Entrevistado 1: 12 días de vacaciones tienes con la nueva reforma, dependiendo de la antigüedad, ahorita mismo ya son 10.

Aranxa: ¿Qué otra prestación tienes?

Entrevistado 1: Tengo aguinaldo, las utilidades y ya son las únicas.

Aranxa: Bueno, ¿cuentas con Seguro Social?

Entrevistado 1: Este tipo de prestaciones son las que no considera la Ley Federal del Trabajo ni el artículo 123, que son como bonos por puntualidad. Caja de ahorro, seguro de gastos médicos mayores.

Entrevistado 1: Sí, tenemos seguro de gastos médicos mayores.

Aranxa: ¿Fondo de ahorro?

Entrevistado 1: Pues no, no tenemos esa prestación. Tenemos en efecto, como mencionaste, por la productividad; se nos asignan ciertos bonos tanto de adherencia como el de permanencia de las llamadas, cuánto un operador permanece en línea sin el abuso de auxiliares. También nos dan este bono por tiempo. Es decir, el tiempo que nosotros realizamos por cada llamada que tiene un porcentaje destinado y en específico. Entonces, si cubrimos esa ese porcentaje también se nos da una parte proporcional del bono y también se nos da por la calidad que nosotros mantengamos durante la llamada y esto se refiere más a la Atención al Cliente.

Aranxa: ¿Cuántas horas laboradas a la semana debes hacer?

Entrevistado 1: Son 40 horas las que tienes que cumplir.

Aranxa: ¿Y tu patrón te provee de toda la herramienta digital que necesitas para laborar?

Entrevistado 1: Sí.

Aranxa: Ok, ¿las horas extras que tú llegas a hacer dentro de tu espacio laboral se te pagan?

Entrevistado 1: Ajá, se compensan. Si uno trabaja más tiempo, entonces sí te compensan.

Aranxa: ¿En algún momento te han tratado de compensar tu salario económico con otro tipo de salario? Por ejemplo, que te digan: “No alcanzamos a darte el salario económico, te lo vamos a compensar con vales de despensa”. ¿Te han llegado a ofrecer ese tipo de cosas?

Entrevistado 1: No.

Aranxa: Tengo entendido que tú no eres madre de familia, pero supongo que has visto algunas compañeras que sí lo son o incluso que han quedado en un estado de embarazo y han vivido su embarazo dentro de tu empresa. ¿Conoces

si se les han limitado sus derechos laborales? ¿Qué las hayan corrido? ¿Qué las hayan despedido o que no se haya cubierto el período de lactancia?

Entrevistado 1: No, al contrario, yo he visto que son 100% flexibles con eso. Han respetado esa parte de derechos que tienen las personas que están en estado de maternidad o que son madres. Sí se les dan completamente los permisos. Una vez me tocó ver que una chica estaba justamente en periodo de lactancia y si le dieron los días, le daban su espacio. Entonces creo que en ese sentido la empresa ha sido muy respetuosa de esos derechos que tienen los colaboradores.

Aranxa: ¿Qué tan flexibles son en tu empresa cuando requieres salir de tu trabajo o estás en una situación de emergencia o que tengas como algún compromiso?

Entrevistado 1: De hecho, bastante. Creo que también es una parte que me caracteriza de cuando hablabas de comodidad. Bueno y aparte no sólo de comodidad, sino de sentirte con la confianza de que, si tú tienes algún problema de salud, pues realmente tienes esa confianza de acercarse y saber que vas a tener una respuesta oportuna. Evidentemente en el trabajo te piden los justificantes de que vayas al seguro, incluso no te aceptan ningún justificante que no sea del Seguro Social. Cuando tú tienes algún problema, quizás hasta una cuestión personal, tú avisas con anticipación o preguntas al momento si es posible que te den la oportunidad de faltar y te autorizan como permisos sin goce de sueldo. Pero esto es algo que ya no te va a afectar directamente a tu nómina como una falta, sino como un permiso.

Aranxa: ¿Actualmente tú tienes a la mano una copia de tu contrato?

Entrevistado 1: No.

Aranxa: ¿Sabes todas las cláusulas de tu contrato? ¿Entiendes tu contrato?

Entrevistado 1: Es que como te mencionó, como no tengo el contrato pues evidentemente no conozco esas cláusulas. Quizás en algún momento, en primera instancia, cuando sí tuve mi entrevista ahí sí tuve acceso al contrato, pero ya ves que de pronto es como de que tú le firmas aquí, firma aquí, etc.

Como que, si lo lees, pero no lo lees con esa misma atención o detenimiento a que si lo estuvieras analizando desde casa. Ahí sí pudieras decir: “Conozco esto y sé que es esto otro y tengo derecho a...”.

Aranxa: Bueno, ¿en el momento en que tú firmaste tu último contrato se ha renovado o sigue siendo el mismo?

Entrevistado 1: No se ha renovado, sigue siendo el mismo.

Aranxa: Si tú en este momento le pides una copia de tu contrato a RRHH, ¿te la pueden dar?

Entrevistado 1: No lo sé. De eso sí no tengo certeza.

Aranxa: ¿Por qué?

Entrevistado 1: Nunca lo había pensado. Y cómo uno dice, cómo dices tú: “¿Para qué lo tengo?” Porque de pronto tú lo puedes pedir. O sea, yo lo podría pedir, pero me van a decir: “¿Cómo para que lo quieres? Y yo diría: “Bueno, pues solamente quiero saber de mi contrato y qué es lo que firmé. Pero no, no me he puesto a pensar en eso hasta ahora que me lo preguntas. No lo había pensado.

Aranxa: Si a ti te gustaría solicitar algún incentivo, por ejemplo, algún aumento de salario o si te gustaría proponer algo en tu espacio laboral, ¿cómo es el proceso cuando tú necesitas solicitar un aumento de tu salario? ¿Es posible en tu trabajo?

Entrevistado 1: Lo que pasa es que no es posible porque ya estamos como alineados a una bolsa variable, se le denomina así. Donde justo está la parte de los bonos que te mencionaba con anterioridad. Entonces ya nosotros estamos alineados a esa bolsa variable y pues es un plus. Pero evidentemente si tienes que llegar a todos los porcentajes que se te asignan de acuerdo con tus indicadores. Y sí no, pues no te llevas ese bono. Entonces, yo creo que no habría esa posibilidad de solicitud porque ya hay algo que está establecido.

Aranxa: Ok, ¿hay oportunidad dentro de tu espacio con tu jefe directo de solicitar algún incentivo? Por ejemplo, de que tú como trabajador digas a mí me gustaría

que dieran vales de despensa. ¿Existe esa oportunidad? ¿Tienen como un espacio o algún buzón de consulta?

Entrevistado 1: No

Aranxa: Hemos concluido la tercera parte de nuestra entrevista, así que vamos con la última parte. Esta última parte habla acerca del salario emocional, ¿conoces qué es el salario emocional?

Entrevistado 1: No.

Aranxa: Entonces, la siguiente parte se compone de conocer qué sabes acerca del salario emocional y qué tipo de prestaciones son atractivas para ti. ¿Qué acciones o compensaciones no monetarias te hacen sentir retribuido dentro de tu espacio laboral? Piensa en todas aquellas cualidades que te hacen sentir en un estado de gratificación dentro de tu trabajo y que tu trabajo es valorado. Dentro de la empresa dónde estás, ¿qué acciones, ya sea de parte de tus jefes o de tu espacio de trabajo te hacen sentir retribuida?

Entrevistado 1: Pues ahora mismo con lo del cambio, yo creo que lo mencionaría porque bueno, en la empresa hay mucha rotación de personal. Pero en un inicio, cuando yo tenía muy buena calidad, bueno, hasta ahora la tengo, te piden cierta calificación y es donde si me hacen sentir esta parte emotiva.

Es el reconocimiento que te dan. Actualmente hacen un evento denominado radio y es como un tipo de programa de radio que ellos emiten cada mes, los días viernes. Entonces, ahí ellos levantan todos los reconocimientos de las personas que sí cumplieron con sus métricas. Por ejemplo, con su calidad o cumplieron con ciertos indicadores al 100% porque tienen excelencia en sus tareas o que son buenos líderes.

Por ejemplo, una vez yo me sentí reconocida no porque estuviera este evento, sino porque me dieron como un tipo pin donde me reconocen mi servicio hacia la Atención al Cliente. Entonces, ese reconocimiento, pues si te hace sentir bien, te hace sentir parte de la empresa y sobre todo que están viendo el trabajo que tú estás haciendo.

Aranxa: Me estás comentando que a ti te reconocieron. Contrario a esto, ¿qué es lo que tú has visto o que hace la empresa cuando ve que sus trabajadores no están motivados? ¿Hay algún incentivo o con lo que tú mencionas acerca de tener un pin?

Entrevistado 1: Pues yo me he dado cuenta de que se acercan mucho a los líderes. Hacen juntas, de modo que no siempre sean los mismos, siempre se busca que, en efecto, en esos reconocimientos estén otras personas, que los que son reconocidos sean un tipo modelo y se replique en todos los colaboradores que forman parte de la empresa. Entonces, lo que hacen es justo, ¿cómo identificar qué es lo que sucede? Trabajan individualmente con cada operador o con cada área para ver y reconocer cuáles son los puntos en donde se está fallando, trabajar y dar retroalimentación. Y también que los compañeros se motiven y se sientan apoyados y puedan tener un lugar en los reconocimientos.

Aranxa: ¿Dentro de tu empresa existe mucha rotación laboral? ¿Sabes si existe mucha rotación laboral?

Entrevistado 1: Sí, te mencionaba que últimamente se ha visto mucho lo de la rotación y sobre todo los despidos. O sea, anteriormente ya había escuchado que era por falta de presupuesto, pero yo he estado ya 3 años y me he dado cuenta de que siempre son en ciertas temporadas donde dan de baja a mucha gente y después hay temporadas altas donde vuelven a contratar y así.

Aranxa: ¿Y a qué crees que se deba esto?

Entrevistado 1: Pues creo que sí puede ser por lo del presupuesto. Por falta de. Pero también puede ser por malas prácticas. Luego como que a los trabajadores se les suele dar confianza y tienden a abusar de esa confianza. Si he escuchado que han despedido a varias personas por el abuso de confianza y malas prácticas.

Aranxa: ¿Pero de los trabajadores hacia el empleador?

Entrevistado 1: Sí, no al revés.

Aranxa: ¿Consideras que tu espacio laboral es un buen espacio para trabajar?

Entrevistado 1: Ay sí, de hecho, mi empresa está certificada.

Aranxa: ¿En qué está certificada?

Entrevistado 1: En un es una certificación que se llama *Great Place to Work* que indica que justo es un buen lugar para trabajar.

Aranxa: Oh ok. Bueno, ya me comentaste que en tu trabajo tienen otro tipo de dinámicas para promocionar el salario emocional, ¿tienen otras dinámicas como esa?

Entrevistado 1: Pues así de reconocimiento, sí. Por ejemplo, recuerdo que una vez me seleccionaron para ver el partido de México contra Estados Unidos. Yo por ser una de las personas con buena calidad en mi trabajo me dijeron: “Tienes derecho a estar en la sala VIP. Donde puedes ver todo el partido sin necesidad de que trabajes”. Entonces, ese día fue como un día muy fuerte, muy pesado en operación, porque son muchas llamadas, las cuales tú tienes que responder y en efecto ese día me dijeron: “¿Sabes?, tú has sido seleccionada. Entonces desconectarte totalmente y puedes ver el partido”. Entonces eso me causó mucha emoción, me causó mucha alegría porque a mí me gusta el partido. Dirás que no a mucha gente le gusta el partido, sino a las mujeres les gustan más bien las novelas. Pero el partido a mí me encanta. Entonces ese día celebré mucho y me sentí muy bien. Entonces dije: “Ay, wow”. También en una ocasión participé en un sorteo donde te ganabas ya sea boletos para Starbucks o Mercado Libre. Te daban como un tipo de saldo en la tarjeta entonces jugabas como a la ruletita y ya dependía de lo que te ganaras. Eso también me hacía sentir bien. Son premios que te dan para comprarte algo.

Y, por ejemplo, en diciembre también hacen una rifa y te puedes ganar algo. Yo me gané unos audífonos, eso también me hizo sentir muy bien. O sea, realmente dices: “Wow”. Regalaron móviles, pantallas, laptops, etc. Ahora en la empresa, el año pasado, como que no hubo tanto eso. Pero esas sí son cosas que realmente han contribuido a que te sientas parte de la empresa.

Aranxa: ¿Qué aspectos o qué puntos consideras que una empresa debe de tener para estructurar un plan de compensaciones no monetarias? ¿Qué crees que debe de tomar en cuenta la empresa para compensar a sus trabajadores?

Entrevistado 1: Pues justamente yo creo que ellos deben entender que somos personas, ¿no? y que también requerimos una parte de equilibrio en nuestras vidas y que no solamente es operación. Porque, por ejemplo, nosotros trabajamos toda la semana, o sea de lunes a domingo y pues cada uno tiene un descanso entre semana. Pero necesitas ese equilibrio donde tú puedas decir: “Este fin de semana yo puedo aprovechar y puedo irme quizá a pasear o tomar un cierto viaje. O como tú decías que es una parte importante a nivel operativo. Yo creo que eso hace falta mucho.

Yo creo que hace falta que se acerquen y conozcan más a los colaboradores y pues realmente los operadores son quienes llevan más la batuta para que la operación de la empresa salga adelante y que son ellos quienes merecen tener un equilibrio.

Y que puedan salir más que nada a actividades recreativas o lo que sea, no de ocio recreativas o actividades que te permitan justamente desarrollarse, ¿no? Creo que eso también haría falta y que estaría bien que la empresa se acercara a escuchar. Lo empezaron a hacer en algún momento y eso me pareció bueno y es algo que no hacían.

Aranxa: Te voy a leer las siguientes indicaciones sobre algunos ejemplos del salario emocional. Es necesario que tú me indiques del 1 al 10, qué tan importante consideras que es esa retribución que yo te voy a leer. Considera que el 1 es, “no importante” y el 10 es muy importante para ti. Considéralo con base en lo que a ti te gusta como trabajador, en lo que tú has vivido y en tus expectativas profesionales.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras tener un horario flexible?

Entrevistado 1: Muy importante. 10. Justamente porque te puede permitir hacer otras actividades de ocio, lúdicas. Otras actividades que te permitan disfrutar más de la compañía de las personas que amas, de tu familia. Puede ser en un

horario donde tú puedas, quizás estudiar una carrera. Porque gracias a este trabajo yo pude estudiar y terminar la Universidad. Entonces para mí, sí me parece muy importante, porque justamente no solamente están pensando en una cuestión de que como operador o como trabajador cumplas un horario, sino que también piensan en que tú puedes desenvolverte o desarrollarse de manera personal y que eso también hablaría bien de la empresa.

Creo que es importante contar con un horario flexible para que tú puedas hacer cualquier otra actividad que consideres para tu desarrollo personal o profesional.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es el teletrabajo en la actualidad?

Entrevistado 1: 10.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es contar con planes de formación, talleres o cursos para crecer profesionalmente dentro de tu trabajo?

Entrevistado 1: 10. Considero que es importante porque justamente es la empresa se daría cuenta de tus habilidades, se daría cuenta sobre todo de cómo potencializarlas, de cómo optimizar todo ese rendimiento operacional que no tienes. Pero también el de aspirar a algo mejor a otra área. Entonces considero que, si tú tienes esa preparación, ese asesoramiento de parte de la empresa, primero puedes lograr tener una mejor productividad.

Yo sé que puede haber errores, pero los menos posibles. Yo considero que podría haber menos errores con mayor preparación y en segunda, para que tú puedas tener más ese sentido de pertenencia y de interés al área donde estás y si no puedes prepararte para alguna otra área donde tú puedas desarrollarte o potenciar tus habilidades u otras que a lo mejor no conocías que tienes; las puedes aprender y que quizás en algún momento te pueden agradar y te puedes desarrollar aún más, entonces yo creo que sí.

Aranxa: ¿Qué tan importante es para ti contar con días libres, aparte de tus vacaciones o días feriados, donde ya sea por tu cumpleaños, compromisos sociales, juntas escolares, festivales con tus hijos o que te hayas casado? Por ejemplo.

Entrevistado 1: 10. Evidentemente somos seres humanos y yo creo que eso es muy, muy importante para nosotros. Primero, sé que el nivel de estrés, yo que estoy en un área operativa, es bastante. Entonces, yo creo que eso incluso te relajaría, te haría sentir mejor, más tranquilo y podrías disfrutar más de la vida, de esos momentos, ¿no?

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es tener espacios recreativos dentro de tu espacio laboral? Por ejemplo, contar con una sala de bienestar, una sala de sueño, una sala de juegos, una sala de descanso.

Entrevistado 1: Pues creo que un 5.

Aranxa: ¿Por qué?

Entrevistado 1: Porque realmente lo estoy viendo como a un nivel más operativo y realmente no es bueno yo que estoy en un área operativa, creo que no sería una muy buena opción. No te da la vida con la operación que tienes, a veces sí es muy, muy fuerte.

De muchas llamadas, entonces el flujo es bastante. Como que a veces el tiempo no te da para un break. Te dan 20 minutos por 6 horas, entonces creo que no es suficiente.

Entonces, yo creo que también es importante mencionar ahí, que depende del área donde tú estés dependen este tipo de incentivos.

Aranxa: ¿Piensas que actualmente con el trabajo que tienes cuentas con un balance entre tu vida personal y profesional o te falta el tiempo para hacer algunas actividades que te gustaría de carácter personal?

Entrevistado 1: De carácter personal yo creo que, si me hacen falta porque yo vivo con los fines de semana añorados, donde sí considero que me he perdido de algunas cuestiones personales, eventos, reuniones familiares donde no he podido estar porque tengo que trabajar.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es ser reconocido dentro de tu organización?

Entrevistado 1: Pues muy importante. 10. Creo que cuando tú eres reconocido y te reconocen sobre todo el trabajo que estás haciendo, es una motivación para ti. O sea, te motiva el hecho de que la empresa te está viendo. ¿Y qué dices tú?: Se reconoce mi trabajo y reconocen lo que yo estoy contribuyendo para la empresa. Entonces, primero me motiva. Segundo, puedes seguir siendo mejor y tercero, puedes aspirar a que te van a dar otra oportunidad de crecimiento dentro de la empresa. Tus jefes pueden decir: “Realmente ella puede hacerlo, ¿no?”

Y creo que sí es importante que te reconozcan. O sea, creo que también es parte esencial del ser humano en sentirse validado ¿no? Ser visto. Entonces, creo que es una parte que puede ser una motivación importante para que tú puedas continuar en ese empleo, ¿no? Y así, seguir dando lo mejor.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es formar parte de la toma de decisiones dentro de tu área de trabajo?

Entrevistado 1: Pues considero que también es muy importante porque influye mucho a nivel organización, a nivel estructural. Creo que, si tú formas parte de las decisiones puedes contribuir, colaborar para mejorar la productividad del ambiente de trabajo, las relaciones con tu líder. O sea, puedes tener mayor vinculación con la empresa y puede haber mejores resultados. Entonces, sí creo que es muy importante.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es contar con actividades de carácter psicológico?

Entrevistado 1: Ay pues también 10, muy importante.

Aranxa: Actualmente, ¿tu empresa cuenta con este tipo de actividades donde te enseñan a cómo gestionar el estrés, cómo hacer más óptimo tu tiempo, etc.?

Entrevistado 1: Mmm [...] sí. Es muy esporádico, no entiendo por qué. Realmente nunca entendí la idea, pero hay para los operadores, que son los operadores telefónicos. Había para los supervisores, los líderes, más que nada.

Aranxa: Entrevistado 1, ¿qué te motiva para ir a trabajar?

Entrevistado 1: Pues número uno, me motivo yo misma. Realmente soy una persona independiente que le gusta más que nada tener acceso a lo básico, a sus alimentos y también ese gusto por alguna que otra cosa, un par de zapatos o alguna cosa o algo que a mí me guste. Entonces sé que eso también puede ser motivación, porque si veo algo que me gusta, puede ser videntemente si trabajo me lo puedo comprar.

Y número dos, ¿qué es lo que me motiva? Pues también, en lo personal, en el trabajo donde estoy ahora mismo, dado que es un buen ambiente laboral puedo decirlo que tengo una buena relación con mis compañeros. Eso también me motiva, que realmente puedo llegar y puedo conversar, puedo estar con mis compañeros un rato, puedo platicar de algunas otras cosas. Y también me motiva, sobre todo que estoy en un buen lugar de trabajo. Entonces, me motiva mucho que se den cuenta de nuestras necesidades y que realmente he tenido esa flexibilidad, esa confianza que yo tengo de decir si necesito algo, yo me puedo acercar. Entonces, realmente sí es una empresa que me motiva por todo lo que he obtenido y todo lo que han hecho. Quizás no han hecho mucho, pero lo que han hecho sí ha contribuido para que yo sí me sienta motivada a decir, ese trabajo lo vale.

Aranxa: ¿Del 1 al 100 que tan feliz o qué tan a gusto te sientes en tu trabajo?

Entrevistado 1: Ahorita, pues un 100.

Aranxa: ¿Qué edad tienes?

Entrevistado 1: 33 años

Aranxa: ¿Cuál es el rubro de tu empresa?

Entrevistado 1: Servicio de restaurante.

Aranxa: ¿Sabes cuántos miembros tiene tu empresa? ¿Cuántos trabajadores son?

Entrevistado 1: Más de 100.

Aranxa: ¿Hasta qué grado estudiaste?

Entrevistado 1: Hasta la licenciatura. Bueno, tengo la licenciatura en Trabajo Social.

Entrevistado 2

Aranxa: Hola Entrevistado 2, ¿cómo estás? Bueno, te voy a explicar un poco cómo es la dinámica de esta entrevista. Esta entrevista es de carácter cualitativa - cuantitativa y la intención es realizar con este soporte una investigación acerca de las compensaciones no monetarias en los trabajos. Por lo que si en alguna pregunta tú te sientes incómoda o no deseas revelar información porque crees que pueda atentar contra las cuestiones de transparencia de la información en tu empresa, tienes todo el derecho de no contestarla.

También, si no quieres concluir la entrevista por ciertos motivos de incomodidad, etcétera, también me lo puedes comentar. Siéntete libre de expresar todo lo que se te venga a la mente y toma como referencia todos los trabajos que has tenido donde tu operativa solamente haya sido digital. Esto quiere decir que no hagas algo de manufactura, ensamble, etcétera.

Te comento que esta investigación está enfocada en la generación Millennial, que va de un rango de 1980 a 1999, ¿qué edad tienes?

Entrevistado 2: 28 años actualmente.

Aranxa: Entonces, ¿estás de acuerdo en que toda la información que tú me brindas en esta entrevista sea empleada para poder realizar una investigación de carácter académico?

Entrevistado 2: Sí.

Aranxa: Perfecto, vamos a empezar con la primera ronda de preguntas. Cuando te toca postularte para un puesto laboral, ¿qué es lo que buscas principalmente?

Entrevistado 2: Que el sueldo se adecue a mis expectativas y que el horario laboral sea indicado hablando en horas diarias y en días de descanso.

Aranxa: Cuándo has estado en una entrevista laboral, ¿cuáles son las preguntas que tú le realizas a tus reclutadores?

Entrevistado 2: Obviamente conocer el sueldo neto. Si tengo algunas otras prestaciones y la carga de trabajo también.

Aranxa: Con base en lo que mencionas, ¿qué elementos consideras que son importantes para que la oferta sea atractiva?

Entrevistado 2: Obviamente las actividades que voy a realizar.

Aranxa: ¿Qué elementos consideras negociar para aceptar una oferta laboral?

Entrevistado 2: Pues me tocó en mi trabajo anterior que yo ya tenía un perfil de analista como Recursos Humanos y me querían cambiar a capacitación y obviamente, pues como no entraba al 100% en el perfil de capacitación, entré como auxiliar. Evidentemente, pues mi sueldo bajo 4000 pesos. Pero dije: “OK, es como un equilibrio. Estoy ganando aprendizaje, conocimientos en ciertas áreas”.

Este es mi tercer trabajo. Entonces, la primera vez entré como becaria y fui ascendiendo. La segunda fue esta parte donde decidí arriesgar la parte económica por lo del crecimiento y pues aquí no negocié nada, no es como lo que acostumbro.

Aranxa: Para ti, ¿qué cosas hace una empresa para priorizar a su talento humano o cómo sabes que esa empresa está priorizando a sus empleados?

Entrevistado 2: Considera que el seguimiento pueden ser una opción, pero de una manera realmente personal. Darte 5 minutos, dedicárselos exclusivamente a esa persona en todos los sentidos. Yo soy más como de esa parte humana. Todos tenemos ocupaciones, miles de pendientes, pero creo que el simple hecho e incluso aunque no te pueda ayudar en algo, quizá sólo necesitas que alguien te escuche, dedicarte así sea 1 minuto, pero que sea únicamente para ti. Creo que eso es algo muy importante, un factor relevante.

Aranxa: ¿Cuáles serían los motivos o los factores por los cual tú decías movilizarte o cambiarte del dónde trabajas?

Entrevistado 2: Una por crecimiento. Que diga: “OK, aquí ya aprendí todo lo que tengo que aprender o ya no se va a aprender más, ya no veo cómo voy a ascender.” Ese sería un motivo. Dos, por el ambiente laboral, que a lo mejor no me siento cómoda. No tenga el apoyo o el respaldo de mi equipo o de mi líder. Mmm [...], creo que esas serían las opciones principales.

Aranxa: ¿Qué es lo que te hace sentir cómoda en tu trabajo, que ese es el lugar adecuado para ti?

Entrevistado 2: Gran parte de mi trabajo es dar cursos, entonces en esta parte de dar cursos pues me doy como un poquito a la tarea de conocer más a las personas, pues trabajo con personal de almacén casi siempre. Entonces, al terminar el curso o todos los cursos, que las personas se te acerquen y te digan: “Me encantó, eres muy buena”, me hace sentir mucho en confianza. Me dicen: “Me hiciste reflexionar sobre esta cuestión”. Creo que es algo que me llena mucho y por eso es como de lo principal hablando de mis actividades y hablando de los demás es, ¿cómo impactan en mí? Creo que también eso de no sentir el respaldo de que seamos o hagamos trabajo en equipo. Debe haber esta parte de coherencia entre las áreas, entre lo que se dice y lo que se hace.

Aranxa: Entonces, ¿básicamente lo que te hace sentir cómoda es que exploten tus habilidades profesionales y que también veas como una retroalimentación de parte de los trabajadores de que estás haciendo bien tu trabajo?

Entrevistado 2: Más que esté haciendo bien tu trabajo, es lo que yo les vengo a proponer. Que se les quede algo a las personas, que llegue un impacto a sus vidas. A lo mejor no meramente en lo laboral, sino también en lo personal. Siempre a los colaboradores les digo: “Esta es la semillita, ustedes saben si la riegan o no”.

Aranxa: Entonces, ¿sería más anclado al crecimiento profesional?

Entrevistado 2: Sí, profesional exactamente.

Aranxa: ¿Me puedes explicar qué son las prestaciones laborales?

Entrevistado 2: ¿Las prestaciones laborales? Ay, no sé cómo decirlo. Pero, son como los derechos a los que nosotros tenemos acceso al trabajar en una empresa dada de alta, con todas las normativas. Pueden ser algunas que la ley sí o sí te brinda y otras donde la empresa de buena onda te proporciona. Creo que serían más como beneficios.

Aranxa: Dentro de este esquema de prestaciones que te ofrece la ley, ¿cuáles son? ¿Me podrías mencionar cuáles conoces o si conoces la totalidad de todas?

Entrevistado 2: Pues no creo conocerlas todas, pero según yo, es esta parte del Seguro Social, la prima vacacional, el aguinaldo.

Aranxa: Bueno, yo en esta pregunta no te voy a desmentir ni te voy a decir si estás bien o no, con base en lo que tú has vivido, lo que dicen tus contratos, ¿qué prestaciones tienes por ley?

Entrevistado 2: Pues es que sí leo los contratos, pero no me acuerdo. Esta esa es mi respuesta final.

Aranxa: ¿Y qué prestaciones consideradas que son más importantes dentro de las que acabas de mencionar y dentro de otras que te han tocado vivir?

Entrevistado 2: Mmm, pues creo que todas al final. Pues, la verdad es que no le prestó mucha atención a eso, ¿sabes? Casi no uso el seguro, la verdad, prefiero ir a un médico privado. Al menos que sea un tema más para justificar. En cuanto al tema de vacaciones, la verdad es que desde que entré a trabajar no he tomado vacaciones. Entonces, me es indiferente.

Aranxa: ¿Qué prestación has gozado más en tus espacios laborales?

Entrevistado 2: Las utilidades. Actualmente en este trabajo, apenas en este año, me tocaron utilidades. Repito, apenas también se cumplió mi periodo y entonces apenas tengo vacaciones, ya las pedí, pero todavía no las tomo.

Aranxa: ¿Qué valoras más en un trabajo, la remuneración económica o todo este esquema de prestaciones?

Entrevistado 2: Oh, yo creo que serían por igual.

Aranxa: Hablemos sobre tu contrato, ¿actualmente tú tienes una copia física o digital de tu contrato?

Entrevistado 2: No y en los trabajos anteriores tampoco las he tenido. En mi primer trabajo estuve como en la parte de reclutamiento y pues nunca se les da, aunque pidan su contrato nunca se les da.

Aranxa: ¿Tienes noción de todas las cláusulas de tu contrato o recuerdas algunas partes importantes de tu contrato?

Entrevistado 2: Pues cuando lo firmé sí lo leí a detalle y si tenía dudas les preguntaba y ya. Ha pasado año y medio y la verdad es que no me acuerdo. Parte de mis actividades es dar la inducción y tengo presentes algunas partes del contrato como, el reglamento de vestimenta, el código de conducta, los horarios, algunos bonos. Pero realmente no estoy muy segura.

Aranxa: Actualmente, en el trabajo en el que estás, ¿con qué prestaciones cuentas? Considera todas aquellas que sean dentro del esquema de la Ley Federal del Trabajo y aquellos beneficios que sean extras.

Entrevistado 2: Este, pues sí, son las que la ley nos marca, prima vacacional, utilidades, vacaciones y como beneficios extras, pues tenemos una cuponera que la verdad no la uso. Son descuentos en diferentes establecimientos, tenemos descuento en la mayoría de los productos que comercializa la empresa, es decir, básicamente medicamentos y dispositivos médicos. La verdad es que casi, casi nos regalan los medicamentos. Y ese beneficio, pues es el único que he utilizado. Medicina y así.

Aranxa: ¿Y la cuponera por qué no la utilizas? ¿No tienes tiempo? ¿Por qué no se te hace atractiva?

Entrevistado 2: Principalmente porque no tengo tiempo. Al menos yo trabajo de lunes a sábado y descanso sólo un sábado al mes y pues el fin de semana lo uso para todas las cosas que a lo mejor no me da tiempo de hacer entre semana y también no se me hacen muy atractivos los cupones.

Aranxa: ¿En tu empresa puedes o tienes la capacidad de negociar incentivos o prestaciones después de un tiempo de haber laborado o cuando hayas escalado?

Entrevistado 2: Esa pregunta es bastante interesante porque actualmente con la plantilla que contamos, me refiero a los jefes, es bastante complicado eso. A lo mejor viene esta parte de los favoritismos. Puede que yo no le caiga bien a “X” jefe. Voy con él, pido algo y no se me da. Pero va otra persona con este mismo jefe y si le caes súper bien, son “compas”, sin problema te da el incentivo. No es este mi caso, pero sí es en general.

Aranxa: ¿Conoces que es el salario emocional?

Entrevistado 2: Tengo nociones, no puedo asegurarlo con certeza. Es esta recompensación no económica que te brinda la empresa.

Aranxa: En la empresa donde laboras, ¿les proporcionan a los trabajadores a algún salario emocional?

Entrevistado 2: Consideraría que no. O al menos no en el área donde yo me desarrollo.

Aranxa: ¿Dentro de tu área tienes la capacidad de tomar decisiones o la facilidad de escalar ya sea horizontal o verticalmente en el organigrama?

Entrevistado 2: ¿Con escalar te refieres a ascender?

Aranxa: Sí.

Entrevistado 2: No.

Aranxa: Bajo la descripción que te di de salario emocional, ¿qué retribuciones dentro de tu puesto actual te harían sentir compensado en tu espacio laboral?

Entrevistado 2: Principalmente el tiempo. A lo mejor, si bien no es dejarnos ir, al menos sí podríamos salir más temprano. Incluso descansar más días en fines de semana. No sé, dos o tres al mes. Que los viernes puedan dejarnos ir al mediodía o incluso con una vestimenta más flexible. Nosotros de lunes a viernes

tenemos que ir sí o sí formal y el único día que podemos ir de mezclilla y como que más relajados es el sábado y solo vamos 4 horas, básicamente a desayunar. Entonces, creo que también me gustaría esa parte. O sea, sé que somos un entorno profesional y la imagen cuenta, pero estaría bien que la parte de la vestimenta fuera un poquito, sin dejar de lado los protocolos, menos estricta en esa parte.

Aranxa: ¿consideras que este tipo de beneficios no monetarios son importantes para los trabajadores?

Entrevistado 2: Claro.

Aranxa: ¿Por qué crees que es importante contar con estos beneficios?

Entrevistado 2: Es parte importante como colaboradores de sentirnos de alguna manera reconocidos. Si bien la carga de trabajo siempre es demasiada, la explotación y todo lo que conlleva como los factores de riesgo psicosocial con motivo de tu trabajo o durante tu jornada de trabajo son bastantes, creo que esos pequeños detalles, por así llamarlos, nos pueden recompensar. De alguna manera motivarnos a permanecer ahí porque al menos yo considero que el trabajo es o al menos en mi área, es súper explotado y mal pagado.

Entonces, considero que no todas las personas aguantan el ritmo de trabajo y es un hecho la rotación en mi empresa, es bastante. Por lo mismo, entre los tratos, el mal ambiente, creo que con este tipo de incentivos puedes decir: “Bueno, unas por otras. Es mucho trabajo, pero bueno, al menos puedo salir temprano los viernes”. Este es un ejemplo. Así lo veo.

Aranxa: ¿En tu empresa hacen evaluaciones de desempeño?

Entrevistado 2: Sí.

Aranxa: ¿Y dentro de esas evaluaciones de desempeño les proporcionan los resultados?

Entrevistado 2: De hecho, yo soy quien las aplico, ¿eh? Seré muy honesta. La evaluación de desempeño, la hacemos por cumplir. El formato está mal pues no

es coherente en la aplicación. Es un formato que solo lo tenemos porque así se tiene que hacer. Más no le da el peso ni la importancia.

Aranxa: Ustedes dentro del área de RRHH, al notar que los empleados no están cumpliendo con sus objetivos, ¿tienen mecanismos para ver qué hay que hacer en esa área para aumentar la capacidad de los objetivos o llegar a los objetivos? ¿O solamente se quedan en la detección de focos rojos dentro de la organización y no hay un plan de acción?

Entrevistado 2: Es un poquito complicado porque al final las áreas están muy separadas. Entonces, se da el siguiente caso: tú no te metas conmigo y yo no me meto contigo. Esa es una cuestión. Otro factor sería, estamos en este proceso de empezar a hacer que las personas tomen en serio los procesos. Repito, hay situaciones donde a lo mejor se pasó la evaluación de desempeño uno o dos meses y no hay problema, pero de pronto ya van a correr a la persona y entonces urge la evaluación, ¿no? Otro factor es que esta es una empresa familiar. Entonces, también creo que eso es un factor que determina bastantes situaciones. Detectas problemas, pero como es una empresa familiar, como es amigo o un conocido quien está involucrado en el problema. No corres a la persona, sino a toda la plantilla, pero él causó el problema y que es familiar, amigo o conocido, se queda.

Aranxa: ¿Consideras que en tu espacio laboral hay un buen clima organizacional o un buen ambiente laboral?

Entrevistado 2: No.

Aranxa: ¿Por qué?

Entrevistado 2: Al menos mi área ha sufrido bastantes cambios. El coordinador que estaba y que llevaba el área desde que inició, pues no la llevaba al 100. Tenía mucho atraso por lo mismo, no que las demás áreas no cooperaban, no se tomaban en serio las situaciones. Al salirse él, se quedó otra persona y sucedió lo mismo. Nos quedábamos sin apenas empezar a tomar las riendas del área.

Pero en ese proceso pues ha habido muchísimas malas interpretaciones como: “el líder quiere llamar la atención”. Te tomas las cosas de manera personal y te das cuenta que no son personas, son profesionales. Podemos tener a lo mejor un mal entendido o a lo mejor de manera personal entre colaboradores no nos vamos a llevar bien por “x” situación, pero de manera profesional, pues es punto y aparte. Yo así lo veo y hay quienes toman todo personal y creen que todo es contra ellos. Creen que son la víctima y tú eres el malo. A veces es: “Yo te voy a fregar, a ver quién puede más.”

Aranxa: Del 1 al 10, considera que 1 es nada importante y 10 es muy importante, ¿qué tan importante consideras que es tener un horario flexible?

Entrevistado 2:10.

Aranxa: ¿Por qué?

Entrevistado 2: Mi vida últimamente se convirtió en el trabajo. Encontré el amor en el trabajo, encontré los corajes en el trabajo, la amistad en el trabajo, las tragedias en el trabajo. Y eso no me di cuenta hasta que fui al psicólogo y platicando estas cosas, él me lo hizo ver. Y dije: “Rayos, ¡no! Mi vida se convirtió en el trabajo”. Entonces, creo que el tener esa flexibilidad no de poder salir con una amiga que hace tiempo no veo y poder platicar mis anécdotas o no sé, meterme a estudiar algún idioma, tomar alguna clase de baile, pintura, etc. Poder decir: “Hoy voy a llegar temprano a casa para poder lavar mi ropa entre semana”, es importante.

Aranxa: ¿Qué tan importante considerarías el teletrabajo actualmente?

Entrevistado 2: 7. Lo veo así, creo que es una parte importante y sobre todo lo vivido en la pandemia. A pesar de que tenía trabajo y solamente iba una o dos veces a la semana, enfocarte solo como en un aspecto de tu vida se vuelve, no aburrido, pero también es necesario que seas la persona, profesional, la persona emocional, el estudiante, la hermana, la mamá, pero también la persona con título de doctorado es parte complementaria.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es contar con planes de formación, talleres, cursos para crecer profesionalmente donde trabajas?

Entrevistado 2:10. Totalmente. Justo sigo con esta idea, de seguirte complementándote superándote, ponerte retos, ¿no? Está padre que tú seas experta en un área, pero también estaría como feo tener 10 años siendo experta de una cosa. Entonces, al menos me considero una persona ambiciosa en ese sentido. Sí me gustaría seguir creciendo y creo que la manera adecuada es a partir de capacitarte.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es tener días libres aparte de las vacaciones ya consideradas en la Ley Federal del Trabajo para emplearlos por motivo de cumpleaños, compromisos sociales juntas escolares?

Entrevistado 2: Sigo diciendo 10 por esta parte complementaria. Yo no tengo familia, bueno, no tengo hijos, pero pues sí tengo papá, hermanos y de pronto pues se nos complica bastante esa convivencia y entonces trabajando aquí, ya no los veo. Este fin tengo que dejar de hacer algunas cosas para poder verlos tal día. Porque si no puedo es hasta dentro de tres fines de semana. O hasta después de cuatro meses volvemos a coincidir y a veces también el pedir el permiso en el trabajo, si no es como por una emergencia familiar que se están muriendo, es muy complicado que te den permiso. Incluso puede ser hasta mal visto. No puedes dejar de trabajar porque quieres ir a ver a tu papá.

Aranxa: ¿Qué tan importante crees que es tener espacios recreativos en tu trabajo? Por ejemplo, que hagan integraciones en equipo, que se vayan de día de campo. Que tengan algún espacio dentro de la oficina designado para descansar, para abrir la mente, etcétera.

Entrevistado 2: Igual 10, porque actualmente en la mayoría de los trabajos es el lugar y las personas con las que más tiempo estás, así con los que más convives y qué mejor que te puedas llevar lo más agradable y amistoso posible.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es ser reconocido dentro de tu organización?

Entrevistado 2: 8. Uy, creo que esa es una pregunta un poco personal porque creo que también depende mucho como de estas necesidades o personalidades de cada uno. En mí, por ejemplo, antes sí era una persona que necesitaba

mucho la aprobación y la aceptación de las personas. Por tanto, el reconocimiento era muy indispensable. Si no me decían: “Ay, felicidades”, me sentía la peor trabajadora, ¿no? Con el tiempo entendí, pues que no me es necesario. Yo sé qué si no me han felicitado, igual sigo haciendo mi trabajo bien. Entonces, pues para mí no es necesario. Sin embargo, sí está padre que lo reconozcan. Que tus jefes se den esos minutitos de decir: “Ah, pues tu trabajo está chido”.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es formar parte de las decisiones de tu área?

Entrevistado 2: Uy pues mira, depende de la situación...

Pues mira, ha habido situaciones donde pues he tenido bastantes roces y donde llegó un momento que yo no me sentía integrada, ¿no? Creo que sí es muy importante, de alguna manera, pues sentirte parte de y que seas escuchado y creo que una forma podría ser así. Le daría 7.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es contar con actividades de carácter psicológico? Por ejemplo, talleres donde te ayudan a controlar el estrés, donde te ayuden a calmar la ansiedad, liderazgo en equipo, etc.

Entrevistado 2: Le pondría 10. Creo que al final pues somos personas que un día nos levantamos de buenas, otros días de malas y al final, pues todo el tiempo estamos conviviendo con más personas, nos estamos relacionando con más personas. Obtenemos experiencias a través del trato que tenemos con las personas, ¿no? Entonces, a eso agrégale la historia que cada uno puede traer y también la personalidad. Creo que es muy importante aprender a ser asertivos.

Aranxa: ¿Consideras que tienes un balance entre tu vida personal y tu vida laboral?

Entrevistado 2: Actualmente, no. Básicamente el 80% de mi tiempo, de mi energía y mis actividades está enfocado al trabajo.

Aranxa: Del 1 al 100, ¿qué tan a gusto te sientes en tu trabajo?

Entrevistado 2: Del 1 al 100... Uy, yo lo dejaría en 50.

Aranxa: Y, por último, ¿qué te motiva para ir a trabajar?

Entrevistado 2: Ay, esa es una pregunta un poco triste. Para mí, actualmente, he notado estos últimos días, tal vez el último mes, que la verdad es que ya no me siento motivada para venir a trabajar. Vengo porque sé que tengo esa responsabilidad y bueno, también pues por la parte económica ¿no? Pues sí necesito dinero. Antes, ¿qué es lo que me motivaba? El venir y convivir con los compañeros, el tener esos retos ¿no? Dónde veía la operación y pensaba, ¿con qué me va a salir?

Entrevistado 3

Aranxa: Bueno Entrevistado 3, agradezco mucho tu tiempo y el espacio que me permites para hacerte esta entrevista que es con fines académicos. Como te comentaba, todos los datos que tú me proporcionas van a estar incluidos en una investigación de carácter académica para sustentar una tesis a nivel de posgrado, ¿estás de acuerdo que se utilicen tus datos?

Entrevistado 3: Sí.

Aranxa: OK, esta investigación es de carácter cuantitativo - cualitativo y buscamos perfiles como el tuyo, donde la gente haya nacido entre 1980 y 1999. ¿En qué año naciste?

Entrevistado 3: 1994.

Aranxa: ¿Cuántos años tienes?

Entrevistado 3: Tengo 29 años.

Aranxa: En la batería uno vamos a hablar acerca de las ofertas laborales que has tenido en tus trabajos, pero también para esta investigación es importante tomar en consideración lo siguiente, donde toda tu operativa sea digital. Esto quiere decir que tú no te dediques a la manufactura, que no te dediques a obras de construcción ni nada relacionado con trabajos manuales. Actualmente, ¿el 80% de tu operativa es vía digital?

Entrevistado 3: Sí.

Aranxa: La primera pregunta es, cuando te postulas a un puesto laboral, ¿qué es lo que buscas principalmente? Piensa en todos aquellos elementos que te hacen decidirte por ese trabajo.

Entrevistado 3: Bueno, creo que una de las partes más importantes es el tema de la distancia y la cuestión de movilidad, ¿no? Si bien, lo primero que pienso es esta parte de la ubicación que tiene el lugar y si tiene diferentes puntos para poder llegar, ya sea para llegar por metro, metrobús, auto, bicicleta, o sea que sí sea un lugar accesible.

También busco un trabajo que pueda cumplir con las necesidades básicas en cuestión de alimentación. Regresando al tema de movilidad, si bien yo vivo bastante retirada de la ciudad, creo que en la mayoría de los lugares donde he trabajado siempre me quedan dentro de la Ciudad de México y me llego a hacer alrededor de una hora y media a dos horas.

Pero bueno, considero que esta parte de la movilidad y el llegar fácil por transporte público es importante. Otro de los elementos que considero para postularme a un trabajo es el sueldo. Obviamente sumando la experiencia que tengo y que vaya acorde a la experiencia que tengo y con la educación que he recibido. En mi último trabajo tuve 3 diplomados y eso me ayudó a postularme a un mejor trabajo y poder subir el salario que estaba solicitando.

El otro aspecto que considero importante es que las funciones vayan acordes a lo que yo sé hacer ¿no? Donde yo tenga conocimientos. Donde la empresa me pueda permitir desarrollar estas capacidades y explotar eso. Otra cuestión es que la empresa se preocupe por el colaborador porque mi función como comunicóloga organizacional se enfoca en la parte de desarrollo, clima y cultura. Creo importante que la empresa debe tener esa apertura de sí poder tener esta visión que se centren en las personas. Que, como colaboradores, sí puedan tener esta cultura organizacional como tal. Creo que esos sería los aspectos principales.

Aranxa: Ahora piensa que estás en una entrevista laboral, ¿cuáles son las preguntas que tú sueles hacer cuando estás en una entrevista de reclutamiento?

Entrevistado 3: Bueno, depende mucho de con quién sea la entrevista. Si la entrevista es con el reclutador, le pregunto: "¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo? O sea, si tú ya tienes tiempo ahí, "¿qué es lo que más te gusta de tu trabajo?" Eso me da parte para tener información para saber cómo es la empresa adentro ¿no? Se me hace interesante saber cuál es la respuesta del reclutador. Si llego a tener la entrevista ya sea con quien va a ser mi jefe o con la directora o el gerente que esté por arriba de mí, pregunto si la posición que van a cubrir cuenta con presupuesto. Así yo veo el interés de qué tanto les interesa mi perfil.

Aranxa: Ahora, cuando tú estés buscando trabajo o cuando te llega una oferta laboral, ¿qué elementos componen para ti una oferta laboral atractiva?

Entrevistado 3: Yo creo que el hecho de que la empresa pueda tener prestaciones creo que una de las más atractivas para mí. La parte del seguro de gastos médicos mayores porque considero que en un tema de salud nunca sabes cuando puedes tener un imprevisto y el tener ese seguro de gastos médicos ayuda muchísimo. Por ejemplo, ahorita en la parte de COVID que vivimos esta pandemia, el seguro de gastos médicos mayores me cubrió a mí las pruebas de COVID para mí y mi familia.

También, yo no llegué a ese grado, pero tuve compañeros que requirieron de una hospitalización de más de un mes. Los costos fueron altísimos pero la empresa cubrió toda esa parte. Creo que el Seguro de Gastos Mayores es un excelente beneficio, más bien es una prestación por arriba de la ley, ¿no? También considero la parte del aguinaldo, que sea por arriba de los 30 días.

También, algo que me llama mucho la atención, apenas se acaba de implementar este año es incrementar los días de vacaciones. Antes de eso estuve en una empresa de tecnología que antes de que se aprobaran a nivel ley los 12 días en el primer año, la empresa daba 10 días de vacaciones. Entonces, eso también me llamó muchísimo, porque pues la verdad se me hacía muy poquitos los 6 días de vacaciones y que la empresa te diera más días de los de la ley creo que también es algo atractivo.

Creo que algo que también es importante es que te puedas ir de vacaciones sin tener que cumplir el año necesariamente, sino que te den permiso como de: "Oye, pues a los 6 meses te puedes pedir unos días y después te lo restamos". Creo que eso también es parte importante entre el balance, vida - trabajo que puedes llegar a tener.

Aranxa: ¿Qué es lo que suele ser tu negociar cuando firmas tu contrato?

Entrevistado 3: Lo que pude llegar a negociar en mi último cambio fue el que me dieran más días para poder entrar a la organización. Justo para poder entregar bien los últimos pendientes en mi empresa anterior. Este porque una parte fundamental entre un ciclo y otro es cerrar bien. Mantener esas buenas relaciones hace que te vayas con las puertas abiertas, que en cualquier otro momento puedas regresar. Si bien el recurso humano siempre en las organizaciones urge al momento de cubrir las vacantes, creo que es bueno hacerle saber al reclutador que tú necesitas concluir bien.

Entrevistado 3: Tiempo para poder hacer una entrega formal y un cierre en su anterior empresa.

Aranxa: Bien, hemos concluido la primera parte de la entrevista y ahora vamos a hablar acerca del espacio laboral. Piensa en cómo te has sentido en tus trabajos, cómo ha sido la dinámica con tus compañeros, la integración en tu equipo, liderazgo, etcétera. Para ti, ¿qué hace la organización o por qué sientes que la empresa coloca como elemento central a su talento humano? ¿Cómo sabes que lo valoran?

Entrevistado 3: Pues yo creo que todo tiene que ver justamente con el liderazgo, cómo tienen a sus líderes o mandos medios. Que tengan una buena capacitación los mandos medios. Porque muchas veces las empresas hacen jefes o líderes a personas que tienen muchos conocimientos técnicos o saben mucho de la organización, de la operación, en cuestión de tecnología, pero le faltan *skills* en temas de gestión humana. Y, ¿qué pasa?, que cuando hacen líderes a personas que pueden ser muy buenos operativamente, tienen muchos conceptos técnicos, pero cuando es tratar con la gente olvidan esta parte de que finalmente somos personas y pocos líderes tienen esta empatía con sus colaboradores para

entender que son personas que tienen una familia, problemas emocionales, problemas económicos fuera del trabajo. Entonces, creo que una parte en la que las empresas valoran el capital humano. Es cuando hacen el esfuerzo de capacitar a sus líderes principalmente para que tengan *soft skills*.

Habilidades suaves que necesitas tener para poder llevar un equipo de trabajo. Siento que eso es cuando se enfoca en capacitar realmente a sus líderes para manejar estas habilidades blandas, no solamente las técnicas. Sí la empresa se preocupa en tener buenos líderes que puedan tener una buena gestión de su equipo de trabajo, se preocupa por su talento.

Aranxa: Entrevistado 3, ¿para ti cuáles son los motivos que te generen renunciar a tu puesto laboral?

Entrevistado 3: Bueno, tiene que ver con la primera batería de la entrevista. Algo que considero son los valores que tiene la organización. El conocer cuáles son los valores y si estos hacen fusión con los tuyos es como una parte de identificarte o hacer un *engagement* con la organización. En la actualidad, algo que probablemente me hiciera terminar la relación laboral, sería algo que transgrediera mis valores. Si hubiera algo como ilícito, si hubiera algo que para mí no está bien en cuestión de maltrato, ya sea amigo o alguien de mis compañeros. Principalmente en cuestión de valores me haría terminar la relación, algo como un mal trato hacia mí o hacia alguien más.

También algo que está muy en boga es la igualdad, la igualdad de género y también el aceptar el tema de la comunidad LGBT y la integración de personas con discapacidad. Todo esto, creo que también es algo que las empresas deben empezar a voltear a ver y que muchas ya la han estado haciendo, pero pues hay otras que todavía como que no despiertan esa parte y que sí tenemos se presentan casos todavía de discriminación. Por ejemplo, a la comunidad LGBT. Creo que también es importante que la organización pueda tener una línea de denuncia en donde los colaboradores se sientan apoyados de ese lado. Esto se respalda mucho con un código de ética que debe tener la organización. Y hacerle saber a sus colaboradores que hay una línea de denuncia para evidenciar estos casos.

Aranxa: ¿Y qué es lo que te hace sentir cómodo en tu espacio laboral?

Entrevistado 3: ¿Cómoda físicamente o....?

Aranxa: Cómoda en el sentido de que tu posición sea tu puesto ideal o quizá no ideal, pero que quieras hacer carrera dentro de tu organización porque estás bien, te sientes en un buen trabajo, estás a gusto, ¿te gusta lo que haces?

Entrevistado 3: Bueno, pues yo creo que tiene que ver con los retos. O sea, el poder tener una oportunidad de crecimiento personal y profesión. En mi actual trabajo, el hecho de que sea una empresa a nivel LATAM. Me hace sentir motivada en cuestión de: "Ah, pues ahorita ya no solamente estoy enfocada en temas de comunicación, capacitación o de cultura en México, sino a también a nivel LATAM". Conoces otras culturas latinoamericanas, que, si bien son similares, pues tienen sus diferencias. Creo que eso es algo que podría motivarme en esta parte y también en que otra cuestión, pues podría hacer crecer el área. O sea, ahorita en el lugar en donde estoy soy la única persona que lleva esta gestión, la coordinación de comunicación y que hay una oportunidad de hacer crecer el área. Tener un nivel más alto y contar con gente que me reporten en cada uno estos países. Esto sería un plan a largo plazo.

Aranxa: Hemos terminado la segunda parte de la entrevista. Ahora vamos a empezar la sección de tu conocimiento sobre las prestaciones laborales con base en el marco jurídico, ¿me puedes explicar qué son las prestaciones laborales?

Entrevistado 3: Sí. Las prestaciones laborales garantizan que tengas un trabajo digno, que las condiciones de trabajo sean favorables para tu desempeño dentro de una organización, que tengas un salario digno, acorde a tus actividades, que tengas días de descanso y tener esta seguridad en cuestión de salud. O sea, si en algún momento tú te llegas a golpear en tu espacio laboral de camino al trabajo, pues la empresa tiene que darte esa prestación que es el Seguro Social. Creo que eso es a grandes rasgos. En resumen, garantizar que las condiciones de trabajo en la empresa sean favorables para el colaborador, que te den y se respeten tus días de trabajo, principalmente tus derechos como colaborador, que te paguen tus horas extras, tus días dominicales y los extras que llegues a tener.

En mi caso no aplica porque mis funciones laborales sólo son de lunes a viernes. También que tengas un horario laboral establecido.

Aranxa: Bien, ¿me podrías mencionar algunas prestaciones o todas las prestaciones laborales que están dentro del marco jurídico de la Ley Federal del trabajo o de las que te acuerdes?

Entrevistado 3: Bueno, pues el seguro médico, bueno el Seguro Social, las vacaciones, tus días de vacaciones, tu prima vacacional, tu salario, obviamente que sea acorde a tus funciones y a tus días laborados. Ahorita también con la nueva reforma que se hizo que estés contratado.

Entrevistado 3: Con la empresa en la que le estás prestando tus funciones, un 100% nominal por así decir.

Aranxa: ¿Qué prestaciones consideradas que son más importantes?

Entrevistado 3: De las oficiales, la vacaciones y con la nueva Reforma Laboral creo que favoreció mucho que subieran los días vacacionales. 6 días para 1 año es muy poquito, entonces eso es un gran cambio, también la parte del aguinaldo y diría que el Seguro Médico, aunque es deficiente.

Aranxa: ¿De qué prestaciones has gozado Entrevistado 3?

Entrevistado 3: O sea, pues he gozado de la prima vacacional, salario digno. Ah y bueno, y también el culminar, no es como tal una prestación, pues mis relaciones laborales con un finiquito.

Aranxa: Y como parte de la retribución de tu trabajo en los espacios donde has colaborado, ¿qué valoras más, la retribución económica o justamente todas estas prestaciones que te da la ley y las que son superiores a la ley?

Entrevistado 3: Pues yo creo que ambas. Si lo ponemos como en un porcentaje yo creo que el tema salario lo dejaría como en un 60%, si bien siempre va a ser el más importante, y el resto un 40%.

Aranxa: OK, ¿tienes acceso actualmente a tu contrato? ¿tienes una copia ya sea física o digital de tu contrato actual?

Entrevistado 3: Sí lo pedí, pero no lo tengo. No me lo dieron, pero sí lo pedí.

Aranxa: ¿Conoces todas las cláusulas de tu contrato laboral?

Entrevistado 3: No, conozco las bases, en cuestión de los avisos de privacidad de tus datos personales que no van a ser utilizados, sólo en cuestión para fines laborales. La parte de los días de tus vacaciones, tu salario, las ocupaciones de tu puesto, tus horas de tus horarios laborales, la dirección en la que estoy trabajando. O sea, como que a grandes rasgos lo conozco.

Aranxa: ¿Eres consciente y conoces todas aquellos elementos o acciones que pueden incurrir a la falta de tu contrato y que por ello te lleven a una sanción o incluso al despido laboral?

Entrevistado 3: Pues yo creo que tiene que ver con ética. O sea, sí me hicieron firmar un código de ética que justo venía como un anexo al contrato y que, en temas de información, cualquier información que comprometa la organización se llama un aviso de privacidad. Uno no puede estar difundiendo temas confidenciales con otras organizaciones, bases de datos, salarios, datos de directores o de gente del trabajo. ¿Pero tienes en mente todas las cláusulas de ética sí o no?

Entrevistado 3: No.

Aranxa: Y actualmente, con base en las prestaciones de tu trabajo, ¿cuáles tienes? Que sean las de la ley y superiores a la ley.

Entrevistado 3: Bueno, las de la ley las tengo todas y superiores a las de la ley, tengo el seguro de gastos médicos mayores. Tengo también capacitación anual. O sea, el 8% de mi salario anual lo puedo usar para capacitación. También, las vacaciones son las mismas, pero adicional a las vacaciones se tienen 6 días que puedes utilizar en cualquier temporada del año. Y estos días los puedes utilizar para el ocio, entretenimiento o salud. También, para el tema de salud si en alguno de los casos no llegaras a solicitar esos días o esos medios días, los puedo hacer 3 días completos y usarlos como vacaciones no adicionales a las vacaciones que ya te dan por ley.

Además, está la parte para las mamás. Yo no soy madre, pero hay un apoyo de guardería que se da mensualmente. Son 3000 pesos mensuales para temas de guardería. En dado caso de que tu hijo, bueno, los hijos menores a 12 años no requieran de una guardería, los puedes meter con ese dinero a clases música o natación. También, a las madres por el tema maternidad, por ley son 90 días de prestación, si no me equivoco; y acá en mi empresa se están dando 100 días. 10 días adicionales a los oficiales. Y a los padres se les da 14 días por la llegada de un nuevo hijo.

Aranxa: Aquí hemos concluido la tercera parte de la entrevista, vamos por la última y esta parte es acerca de las retribuciones que no monetarias. ¿Me podrías contar para ti qué es el salario emocional?

Entrevistado 3: Sí.

Aranxa: ¿Me podrías dar una definición sobre este concepto?

Entrevistado 3: Sí, es todo aquello que no tiene que ver con un valor económico, sino que tenga que ver con incentivos que contribuyan a la satisfacción o al bienestar de los colaboradores, no necesariamente de carácter monetario.

Aranxa: Para ti, ¿qué tan importante sería que las empresas o tu empresa cuente con un salario emocional?

Entrevistado 3: Pues yo creo que es muy importante, porque de hecho al estar en el área de comunicación interna que pertenece al área de capital humano, ¿qué es lo que pasa? Que hay mucha fuga de talento en las organizaciones porque hay mucha competencia justo por el tema de salario emocional. O sea, si bien te das cuenta de que cuando entiendes a las nuevas generaciones, que se te puede ir gente porque en el otro trabajo le están dando un seguro de gastos médicos para su mascota, ya ni siquiera para sus hijos, porque muchas de estas generaciones, pues ya no quieren tener hijos. Ahora son los perrijos que ahora les llaman.

Entonces, el hecho de que se van porque ya le están dando prestaciones mayores a su mascota. Pues eso llama mucho la atención. Bueno, eso entraría en la parte también de las prestaciones por arriba de la ley o también hay lugares

o espacios de trabajo donde puedes llevar a tu mascota. Yo creo que va mucho en función de las de las necesidades que están demandando las nuevas generaciones y que probablemente estén percibiendo un sueldo menor, pero por este tipo de incentivos, pues ya no. O sea, en la empresa donde actualmente estoy, parte de una dinámica donde los viernes les da a los trabajadores una cerveza.

Entonces, esta parte tiene que ver mucho con generar dinámicas. Un poquito la idea de darles una cerveza es que los viernes los líderes puedan tener sesiones con sus colaboradores un poco más informales fuera del espacio laboral o del tema de trabajo. Y creo que sí es importante poder darle un valor agregado a tu empresa para hacer más atractivo el que las personas quieran trabajar o querer trabajar contigo, ¿no? Y es bueno también que se las haga saber cuándo les das una propuesta económica, que tengan claro cuáles son las prestaciones. Beneficios y además de todo eso, ¿qué más les vas a dar?

Aranxa: ¿Qué elementos o qué cosas consideras que la empresa debe tomar en cuenta para hacer su esquema de compensaciones para un salario emocional?

Entrevistado 3: Pues yo creo que justo vuelve a partir de estas necesidades que están demandando las nuevas generaciones. Estas nuevas generaciones buscamos tener un balance vida - trabajo, el que tú les puedas dar también apoyos, descuentos en el GYM. O vamos a tener psicóloga o nutrióloga dentro de las instalaciones. Creo que estas nuevas generaciones estamos mucho más enfocadas en nuestro bienestar, en cuidar nuestra salud, en cuidar nuestra alimentación, el tener una vida fuera del trabajo. Entonces las empresas tienen que entender esto y como empresa los haga sentir valorados en tema persona, no solo como colaborador, sino también entender sus necesidades como persona, es importante en tema de compensaciones. En tu esquema de compensación tienen que considerar las necesidades y que incluso pueden atraer mucho más al talento sin necesidad de estarlo ofertando al triple, cuádruple de la empresa para robar al talento. O sea, creo que puedes hacer estas alianzas al atender las necesidades a nivel persona.

Aranxa: ¿En tu empresa hacen evaluaciones de desempeño?

Entrevistado 3: Actualmente llevo dos meses en esta empresa. No me ha tocado que me den una evaluación de desempeño, pero en mi anterior empresa sí se hacían dos evaluaciones anuales. Es decir, una en cada semestre. En esta evaluación se tenían que calificar los objetivos a inicios de año. Estos objetivos se cargaban en una plataforma que teníamos. Básicamente, ponías tus objetivos y los tenías que distribuir para que te dieran un 100% durante el semestre. Estos objetivos se dividían en tres objetivos estratégicos y tres funcionales. Tus objetivos también tenían que ver con el código de identidad, valores, filosofía y tus Objetivos de Desarrollo. Es decir, si tenías algún objetivo en temas de: “Voy a leer 5 libros o voy a este tomar un curso, diplomado y un curso de inglés [...]”. Eso también los contábamos como evaluación de desempeño.

Entonces, se dividían en tres objetivos estratégicos y tres funcionales de desarrollo y los de identidad. Se cargaban estos objetivos anualmente y al semestre se hacía una evaluación para saber qué nivel de avance habías tenido y tenías una sesión de retroalimentación con tu jefe y al año al cierre del año volvías a tener otra sesión para ver tu cumplimiento, qué porcentaje tuviste o qué calificación tenías. Al final se dividían en cinco calificaciones y se categorizaba a los colaboradores y los metíamos como en una curva. Esta curva se llama, la curva forzada de la evaluación de desempeño, donde básicamente te dice que el 10% de tu población es gente que rota porque tiene un bajo desempeño. Ya sea por la naturaleza del negocio o se ubica dentro del promedio. Así un porcentaje mayor al 10% es muy alto. Luego es común que el 85% suela estar entre un bajo desempeño y un buen nivel o alto nivel de desempeño está entre un 100% a 95%.

Un nivel promedio de desempeños de 85% a 95% y todos los que están abajo de 85% presentan un bajo desempeño. Cuando tú llegabas a estar en el 100% es que eras un top. O sea, además de lograste cumplir tus objetivos, hiciste algo más. Hiciste algo fuera de tus funciones o de lo que te planteaste. Quizá tuviste proyectos nuevos, ayudaste a alguna otra área a desarrollar algo. Entonces hiciste más, entonces eras un top. Los que estaban en el 85% de tu curva forzada, era gente que únicamente cumplió con lo que tenía que cumplir y los

que estaban por debajo eran personas que ni siquiera llegaban a sus objetivos y que se consideraba como un bajo desempeño. Después de implementar el instrumento que usábamos, básicamente tenías una sesión con tu jefe, te comprometías a cumplir nuevamente con tus objetivos. Se daba un plazo de 3 meses, si de nuevo no cumplías con tus objetivos, te daban 3 meses de nuevo ya había una recesión de contrato por bajo desempeño.

Aranxa: Hemos terminado la tercera parte de nuestra entrevista. Te voy a indicar una serie de frases en las cuales tú tienes que puntuar del 1 al 10, qué tan importante es para ti dicha prestación. Vamos a hablar de prestaciones el 1 es nada importante y el 10 es muy importante. ¿Qué tan importante consideras que es tener un horario flexible dentro de tu organización?

Entrevistado 3: Pues 10.

Aranxa: ¿Por qué?

Entrevistado 3: Un horario flexible es la parte del balance vida - trabajo. Justo forma parte de las flexibilidades que buscas en cuestión de quiero conocer nuevos lugares, quiero no estar solamente en un trabajo, en un espacio limitado. Sino tal vez estar en la playa y estar trabajando desde ese lugar. Creo que eso llama mucho la atención.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es el Home Office o el teletrabajo en la actualidad?

Entrevistado 3: Bueno, aquí voy a hablar desde la parte como colaboradora. Creo que es importante para la parte del balance de vida - trabajo, porque una vez que yo experimenté durante la pandemia el *Home Office*, pues te daba la oportunidad de compartir con tus seres queridos. Incluso el hecho de poder desayunar en tu casa sin tener que salir a prisas y llegar al trabajo. Yo creo que lo que más importante es el que puedes compartir con tus seres queridos, es algo que valoró muchísimo.

Desgraciadamente, considero que al estar en un país que no es de primer mundo. hay muchas personas que no fueron responsables con esta prestación.

En Recursos Humanos nos llegaban muchas incidencias porque les robaban las computadoras a los colaboradores. Por ejemplo, laboraban en centros comerciales, dejaban la computadora en el carro y pues los delincuentes parece que ya usan como una maquina que detecta qué carro tiene un dispositivo electrónico y les abrían los carros y les robaban las computadoras. Después los colaboradores nos mandaban las fotos, a Recursos Humanos, de cómo les abrían los carros y les sacaban las computadoras.

Entonces, eso empezó a hacer un incidente en el que los directivos y Recursos Humanos empezó a evaluar, pues qué tanto convenía que la gente estuviera totalmente en *Home Office*. Fue un incidente importante porque hubo mucha pérdida, mucho robo de laptops, ¿y qué otra? Pues se presentaban también en Recursos Humanos quejas que los empleados ya no contestaban los chats, los correos o los teléfonos y que cuando los contactábamos o los hacíamos ir a la oficina no podían ir a la oficina porque estaban en Cancún. Y nosotros no teníamos tema, pero si era como: "Pero pues contesta, ¿no?". Si tú le estás dando esa libertad o flexibilidad al colaborador, pues lo que esperas es también recibir su compromiso, ¿no?

Habemos unos que sí somos comprometidos con esa parte, pero pues también hay mucha gente que no y que excede los límites, ¿no? Y pues por unos, pagan todos. Entonces, muchas empresas, por casos como estos tomaron la decisión de no llevar 100% *Home Office* de nuevo. Por ese tipo de índice de pérdidas, en cuestión de los recursos de cuando los necesitabas en la oficina por "X" o por "Y", pues ya no estaban disponibles. También hay otro punto importante, cuando los trabajadores no llegaban a contestar el teléfono, los buscábamos en bases de datos o nos llegaban notificaciones de que ya estaban en tres trabajos. Entonces, pues fueron cosas que nos hicieron ver que el *Home Office* tiene sus ventajas y desventajas en esa parte.

Aranxa: ¿Y qué calificación de das a esta prestación?

Entrevistado 3: Yo creo que un 7, porque otro punto importante es que puedas tener, en la parte de clima y cultura, contacto con las personas. Y para una buena comunicación, un buen ambiente, un buen clima, sí necesitas tener este contacto

con tus líderes y con tu equipo de trabajo. No dejaría en un Home Office 100%. Lo dejaría por todos estos cambios que ya te mencioné, en un esquema híbrido. Esto creo que sería algo bueno, ¿no?

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es contar con planes de formación, talleres o cursos para crecer profesionalmente?

Entrevistado 3: Creo que es muy importante. O sea, el mundo es cambiante. La tecnología avanza súper rápido y creo favorable el mantener capacitados a tus colaboradores.

Aranxa: ¿Qué puntuación le das?

Entrevistado 3: 10.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es tener días libres aparte de las vacaciones, ya sea por motivos de cumpleaños, compromisos sociales o juntas escolares?

Entrevistado 3: Creo que también es muy importante. De hecho, en la empresa donde estoy actualmente te dan parte del día de tu cumpleaños. Te vas a mediodía. Como te comentaba, tenemos 6 medios días para ocio. Si juntas tu cumpleaños con uno 1 de tu medios día, pues ya te vas el día completo.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es tener espacios recreativos en la organización, como una sala de descanso, etcétera?

Entrevistado 3: Sí, yo creo que sí es importante. En mi actual trabajo no lo tengo como tal. Pero creo que se valora muchísimo. O sea, el punto clave aquí es entender que tus trabajadores son personas y no máquinas.

Manejan un nivel de estrés y el tener estos espacios es importante. No es lo más importante porque hay muchas empresas que operan sin tener esos espacios, pero si nos enfocamos a nivel personal yo le daría un 8.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es ser reconocido dentro de tu organización?

Entrevistado 3: Este sí es 10. De hecho, dentro de las encuestas de Clima Organizacional que he llegado a implementar en las organizaciones en las que estoy siempre es uno de los focos rojos que se les detectan a las empresas. Pues no reconocen el esfuerzo, no tienen medios de comunicación donde se vea reflejado reconocimiento. Por ejemplo, en Starbucks, McDonald's sí puedes ver al empleado del mes, pero cuando entras ya a una organización con un poco más de cuestión de tecnología es mucho más difícil poder tener estos esquemas de reconocimiento y no solamente a nivel organización sino con el simple hecho de que tengas mandos medios, ya sea gerentes o coordinadores capacitados en soft skills, van a ser líderes que van a reconocer a su gente por un buen trabajo. Eso se valora muchísimo y es 10. Sí, si es muy importante.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es formar parte de la toma de decisiones del área en donde te desempeñas?

Entrevistado 3: Yo creo que la decisión siempre la va a tener el líder. Pero si tienes bien capacitados a tus mandos medios van a ser líderes que antes de tomar una decisión consulten o escuchen las propuestas de su equipo. Pero la última decisión, siempre la debe tener el líder y esto habla de que tú como empresa te enfoques en tener a líderes, gerentes, coordinadores, directores que tengan los *soft skills* bien manejados para que sean buenos líderes. Ahí viene la diferencia entre el líder y jefe. Yo lo traduciría a que tus ideas sean escuchadas, más que seas quien tome la decisión, sino que tu idea sea escuchada,

Pero esto va en referencia a que puedas tener un poco de independencia en el desempeño de tu puesto, donde como operativo o como recurso humano tienes que tomar decisiones al momento y que no requiere forzosamente de la validación de tu líder porque ya manejas tu puesto. ¿Qué tan importante es la autonomía de la decisión?

Entrevistado 3: En ese caso yo le doy 10. Siempre y cuando tu recurso esté bien capacitado para tomar buenas decisiones puede implicar un riesgo para la empresa.

Aranxa: Y, ¿qué tan importante consideras que son las actividades de carácter psicológico dentro de la organización? Por ejemplo, talleres para gestionar el tiempo, para ver cuestiones sobre gestión del estrés laboral, cómo tomar mejores decisiones, comunicación asertiva, etcétera

Entrevistado 3: Sí es importante, eso era algo que se hacía mucho en mi anterior trabajo. Teníamos cursos de comunicación efectiva. De hecho, teníamos hasta unos mandamientos que eran: "Honra tu palabra". Aunque creo que es una de las condiciones más importantes, no es de las más importantes.

Mmm, yo creo que sí es importante, pero no es una de las más importantes. Porque además, esto no es algo que necesariamente te lo tiene que dar la organización, es algo que tú en tu desarrollo personal puedes buscar, el cómo comunicarte, el cómo ser un mejor trabajador. No, no sé. O sea, sí es importante si tú te enfocas en ti, no todo te lo tiene que dar la empresa, ¿sabes?

O sea, creo que también se mal acostumbra a que todo te caiga ¿no? o que todo te llegue a las manos. Pero creo que también tú, como tu persona tienes que buscar el poder de desarrollar eso. Sí lo considero importante a nivel personal, pero no que necesariamente te lo tengo que dar una empresa. Entonces, yo lo pondría como en un 7 a nivel de empresa. O sea, sí es importante a nivel personal, le doy un 10. Pero a nivel empresa, que la empresa te lo tenga que estar dando. O sea, sí. Pero hay muchas empresas que pueden operar sin dar ese plus, ¿sabes?

Actualmente, yo creo que también influye tu proceso de selección. Que las personas que estás contratando tengan este impulso de querer superarse, de aprender a ser mejores. O sea, ¿cómo se le llama? A ser proactivos. No necesariamente que te tengan qué decir qué es lo que tienes qué hacer. Por eso desde ahí tienes que tener definido qué tipo de personas estás buscando para que ahí, pues no inviertas tanto en tener que desarrollar ciertas habilidades, sino que ya vengan como con ese ADN y puedas capacitarlos en otras cosas que aporte, que le de más aporte a la organización, mucho más.

Aranxa: Actualmente, ¿sientes que tienes un balance entre tu vida personal y la laboral?

Entrevistado 3: Pues yo creo que no. Depende. Yo creo que no, el simple hecho de que tengas que dedicarle ocho horas al trabajo y dos de transporte y que sábado y domingo sólo los tengas para ti, pues no hablamos de un balance. O sea, obviamente el 80% de tu tiempo está dedicado a tu trabajo y el 20% a 2 días libres, pues es. El poco tiempo que te queda, se te va como agua. No sé, yo considero que ahí sí tendrían que venir más incentivos. Así como se implementaron las vacaciones, sí tendría que haber algo que regule a las empresas, que las obligue a que los colaboradores puedan tener ese balance de vida - trabajo.

Aranxa: Del 1 al 100, ¿qué tan feliz eres en tu trabajo actual?

Entrevistado 3: ¿Del 1 al 100? Eh, yo creo que vamos por un 90%.

Aranxa: Y la última pregunta, ¿qué te motiva todas las mañanas para ir a trabajar?

Entrevistado 3: ¿Qué me motiva? Qué fuerte. Pues el que soy adulta. Yo creo que mucho son mis sueños. Mmm, creo que tengo mucha capacidad y mucha habilidad para lograr que las personas sí tengan un mejor lugar de trabajo, ¿no? O sea, con el simple hecho de que llegues, les des un: “Buenos días”, con una sonrisa a los colaboradores, creo que eso cambia todo, ¿no?

Porque pues luego hay colaboradores muy mal encarados en el trabajo. Y a pesar de que, pues tu día haya empezado con el grito de la señora del metro, que eso es así, es como llegar al trabajo, sacudir y decir: “Buenos días”, y que además te regresen una sonrisa; creo que a mí me motiva mucho eso. Sonará raro, pero me motiva mucho el sacarle una sonrisa a la gente y saber que esa sonrisa fue por mí. O sea, no sé, eso a nivel como laboral y a nivel obviamente personal pues me hace sentir bien.

También me motivan mis sueños, sé que ir a trabajar me va a dar dinero, pues para irme de viaje, para comprarme mis cositas. Porque pues con el paso del tiempo, tan simple el hecho de estar en este lugar y saber que lo que quiero lo voy a pagar con mis recursos, es satisfactorio. Porque pues yo cuando iba a la Universidad, cuando iba en la prepa pasaba por lugares que me gustaban y

decía: “Algún día, algún día voy a estar ahí”. Porque para mí se me hacían muy caro. Con mis 50 pesos que me daban diarios, pues no me alcanzaba. Entonces, creo que eso es lo que me motiva, ¿no? El saber que ahora puedo decir: “Vamos a este lugar a comer”.

Aranxa: Actualmente, ¿en qué puesto te desempeñas?

Entrevistado 3: Actualmente me desempeño en el puesto de Especialista de Comunicación, Desarrollo Organizacional y Cultura.

Aranxa: La empresa donde trabajas está este dentro de un marco jurídico legal, o sea, ¿es una empresa formal?

Entrevistado 3: Sí.

Aranxa: ¿Cuántos colaboradores tiene? Te voy a dar un parámetro de 1 a 10, de 10 a 50, de 50 a 100 o más de 100 empleados.

Entrevistado 3: Más de 100 empleados.

Aranxa: Por último, ¿estás de acuerdo que toda la información que me proporcionaste en esta entrevista puede ser utilizada para el estudio de campo de mi investigación?

Entrevistado 3: Claro que sí. Para términos académicos puede ser utilizado.

Aranxa: ¿Autorizas que tus datos personales sean publicados o prefieres que se quede en el en el anonimato?

Entrevistado 3: No tendría problema en que fueran publicados. Muy bien.

Entrevistado 4

Aranxa: Bien Entrevistado 4, antes que nada, agradezco la oportunidad que me das para hacerte esta entrevista, que es de carácter académico, va a funcionar para hacer un análisis de una tesis de maestría. Ya te expliqué un poco el objetivo. Te vuelvo a preguntar, ¿autorizas que tus respuestas sean usadas para la investigación?

Entrevistado 4: Autorizo.

Aranxa: Vamos a empezar con la primera batería de la entrevista, que habla acerca de las ofertas laborales. Cuando tú te postulas a un puesto, ¿qué es lo que buscas principalmente?

Entrevistado 4: Cercanía al lugar en donde vivo. Que tenga un salario competitivo.

Que tenga por lo menos las prestaciones de ley, la posibilidad de una carrera laboral, o sea que haya opción de crecimiento dentro del puesto que se ofrece y de las cosas que yo diría personalmente es, pues que tenga plan de carrera a largo plazo. O sea, porque no me gusta cambiar de trabajo cada 6 meses. Busco algo que sea fijo y que tenga por lo menos donde pueda estar 1 ó 2 años en el mismo perfil.

Aranxa: Cuando estás en la entrevista laboral, ¿cuáles son las preguntas que haces durante la entrevista?

Entrevistado 4: ¿Cómo me van a medir en cuanto a mis indicadores? O sea, porque necesito saber, ¿cuál es el objetivo del puesto y si yo lo cumplo, pues, ¿cómo me van a medir, ¿no? Eso es importante. Porque creo que a partir de esos indicadores es la única forma que tú tienes para después pedir un ascenso o un aumento de sueldo o saber cómo manejar un poco los permisos que a veces se tienen que pedir, etcétera. Entonces, para mí eso es muy importante, saber cuáles son mis indicadores, cómo me van a medir.

Algo que sí me interesa mucho, porque eso es algo que me ha pasado en todos mis trabajos, sobre todo en los que son de corte político, es, ¿cómo se manejan las horas extra? Eso sí, es importante. A veces hay compensación de tiempo, a

veces hay compensación laboral, dinero como tal. Entonces, eso sí es importante para mí, porque pues en el trabajo de oficina y más en los puestos que yo manejo las horas hombre son, pues a veces más de las que se establecen en un contrato como tal y pues algunas de las prestaciones que no están cómo estipuladas dentro de la ley. Porque pues sí me han ofrecido como algunas cosas que son extras.

Aranxa: Con base en lo que me dijiste en la pregunta 1 y en la pregunta dos, entonces, una oferta laboral atractiva, ¿qué elementos considera finalmente?

Entrevistado 4: Máximo una distancia de una hora a mi casa. O sea, eso sí es máximo midiendo la hora en la que entraría a trabajar, porque no es lo mismo ir a una entrevista a las 12 del día que cuando vas a entrar a trabajar a las 8:00 de la mañana. En esta ciudad donde hay tráfico hasta el domingo. La otra sería que tengan buenas prestaciones. Que no me digan que me van a pagar las horas con pizza y refrescos, eso para mí como que no va.

Que sea una empresa que esté bien establecida. Porque bueno, ahora una de las cosas es que ya no hago es trabajar con pyme²¹. O sea, prefiero empresas grandes o empresas bien establecidas. A veces las pymes piensan que por el concepto de ser pymes, pues tú tienes que adaptarte a que es una pymes y aguantar que no tengan ciertas cosas. Para mí eso pues ya no va tanto. Creo que es un perfil un poco más para los recién egresados, tal vez. Para la gente que le gusta apoyar a los pequeños empresarios, ¿no? Pero para mí ya no va tanto.

Que me digan bien cuánto voy a ganar, que esté cerca de mi casa, que me digan cuáles son mis prestaciones y cómo van a manejar mis horarios extra con eso está súper bien.

Aranxa: ¿Al momento de firmar tu contrato laboral sueles negociar algo?
Entrevistado 4: No. Dejo todo como en una charla previa y al momento de firmar el contrato, ya sé cómo es lo que está estipulado. Porque pues no sé. O sea, siento que a veces los procesos son un poco lentos y hacerlo justo en el

²¹ **pyme:** Referencia a las pequeñas y medianas empresas

momento en que se firme el contrato, a lo mejor es entorpecerlo, ¿no? Entonces, prefiero dejarlo para los días previos o para los primeros filtros ¿no? O sea, por ejemplo, hay entrevistas que sí dejo desde el primer filtro si algo no me convence, yo le digo al reclutador: “Bye”. Sí antes de la firma del contrato ya pasé varios filtros y ya estoy con mi jefe y ya voy a firmar, pues procuro que todo llegue bien estipulado.

Aranxa: Ok Entrevistado 4, hemos terminado la primera parte de la entrevista. Vamos a hablar un poco acerca del espacio laboral. ¿Cómo te das cuenta o cómo sabes que la organización prioriza a su talento humano?

Entrevistado 4: Pues veo que el espacio físico esté bien adaptado para las personas que tienen que estar ahí. Alguna vez me tocó trabajar en el lugar donde nos daban dormitorio, pero estaba infestado de chinches. Entonces eso creo que no, no habla bien de una cultura laboral organizacional, ¿no?

Mmm... algo que he notado mucho es que las empresas donde rotan mucho, que tienen mucha rotación laboral se nota de inmediato. Primero porque son las que te llaman media hora o una hora después de que enviaste tu CV. Segundo, porque sus áreas de reclutamiento están llenas de gente, no creo que en las empresas que no tienen tanta rotación, pues no hay tanta gente, ¿no? Otra, pues el trato que te dan cuando estás en el proceso de reclutamiento, creo que una de las cosas que me ha pasado es que hay reclutadores que son muy rudos, y los otros te hacen preguntas como: ¿Qué animal serías si fueras un animal? ¿cuál serías? O sea, desde ahí cómo que hay algo que suena extraño.

No tomaría algo así porque creo que habla mal desde el primer filtro que son Recursos Humanos.

Aranxa: ¿Cuáles son los motivos o el motivo principal por el cual tú decides cambiarte de trabajo?

Entrevistado 4: Totalmente el ambiente laboral. Puedo trabajar bajo presión sin ningún problema siempre y cuando mis compañeros me aguanten el ritmo y tengan la misma disposición de trabajar que yo. Que no sean de puestos más arriba o de puestos más abajo, porque me ha pasado que a veces le empiezo a

ganar al jefe un poco con el ritmo de trabajo, ¿no? Y si no tiene disposición por qué yo habré de tenerla. A mí no me gusta eso de flojear, a mí cómo que no me va. Intento siempre estar en un buen ritmo, de estar despierto.

Entonces si hay algo que no me gusta del ambiente laboral, si hay muchas quejas, hay fricciones, pues yo creo que ese es el primer motivo que me hace cambiar no tanto el salario, las prestaciones.

Aranxa: ¿Qué te hace sentir como en tu espacio de trabajo? Piensa en tu trabajo ideal. ¿Qué te hace sentir cómodo?

Entrevistado 4: Pues tener privacidad porque en muchos lugares donde he estado las oficinas o los lugares de trabajo son comunitarios, es una mesa grande con sillas en donde no hay como una división entre tus compañeros y tú. Yo creo que tener mi espacio para mí es importante, o sea, trato de ser muy organizado siempre en mi espacio de trabajo, en la oficina. Me gusta ser organizado y la otra es porque no me gusta mucho ser molestado. La concentración para mí es muy importante. Entonces, no suelo escuchar música cuando trabajo ni nada de eso. Pero hay lugares en los que, aunque no quiera, pues tengo que ponerla porque me es más sencillo concentrarme con lo que estoy escuchando en los audífonos que con lo que estoy escuchando alrededor. Entonces, eso para mí es importante. Otra sería que yo vea que la gente realmente está trabajando, porque, aunque tú creas que no, se da cuenta la gente. Creo que es evidente cuando la gente no está trabajando. Y a mí no me gusta ver a la gente.

Es algo importante para mí, como tener mi espacio y yo estar como tranquilo. Y evitarme los conflictos de diario, de muchas oficinas, que, si se acabó el agua, a quién le tocan los dulces o no sé, cómo que eso a mí no me va mucho.

Aranxa: Vamos a ir con la tercera parte de la entrevista que es sobre tu conocimiento de la prestación de ley. ¿Me puedes explicar qué son las prestaciones laborales en el contexto jurídico mexicano?

Entrevistado 4: Bueno, son un conjunto de normas que establece la Ley Federal del Trabajo a partir de la Constitución en su artículo 123, que habla precisamente

sobre ello. Determina ahí la ley, algunas de las cuestiones como, la duración de la jornada laboral, que está estipulada a 8 horas. Que existe un salario mínimo, o sea que si vas a trabajar lo menos que te puede pagar un patrón es lo que está establecido aquí en México. Hay salario a y hay salario b. El salario a prácticamente es para toda la República y el b es para la Zona Norte. No, es al revés. Este es un poco más elevado por la cuestión del intercambio con el dólar en el norte. Teóricamente, pues no te pueden pagar menos de lo que establece el salario mínimo al día, ¿no? Y bueno, sobre ese tabulador, pues puede ir incrementando según tus actitudes y según lo que quiera pagarte la empresa. Esa es la primera cuestión, el horario y el salario.

Te tienen que dar también, por derecho, una seguridad de salud que, en la mayoría de los casos, pues el Instituto Mexicano del Seguro Social [IMSS]. Para los trabajadores del Gobierno es el ISSSTE y pues para algunos de otras entidades como las policías federales o perdón, estatales de cada Estado, pues el ISSEMYM, por ejemplo, por decir alguno.

Eh, pero eso es básico, las empresas tienen que dar una seguridad de salud, por el tema de incapacidades, etcétera. Bueno, y de ahí del IMSS que es el básico, pues viene un apartado en la Ley Federal del Trabajo que se ha reformado varias veces que son las pensiones. Al momento de empezar a cotizar en el Instituto Mexicano del Seguro Social vas creando un fondo de ahorro que te sirve para tu retiro. Hay dos formas de retirarse, una que es cuando laboraste 35 años para la misma institución o la otra que es a partir de los 63 años, como estipuló el gobierno. Entonces, todos a los 63 años, pues ya solicitan su jubilación. Esa también es una prestación como tal del Estado.

Hay varios tipos de jubilación. Por ejemplo, está la Ley del 75 del IMSS, que es que te dan el 100% de tu salario al momento en el que te retiraste. Desafortunadamente, nosotros ya no podemos acceder a ese tipo de jubilación. Nosotros estamos con el tipo de jubilación de 1994 que reformó Ernesto Cerdillo. Y, bueno, más que prestación, pues el IMSS te lo administra. Pero tú como tal tienes que abrir una cuenta de Afore en alguna institución financiera externa y empezar a abonarle dinero para que luego el IMSS te lo guarde y cuando te retiras pues te lo da, ¿no?

Otra prestación que da el Instituto Mexicano del Seguro Social para los trabajadores como tal, es un préstamo de crédito Infonavit. Si tú tienes una buena cotización o juntas una cierta cantidad de dinero, el Infonavit te lo presta el IMSS y puedes sacar una casa para ti y para tu familia. Eso viene también como parte del del Seguro Social. Ésta es otra prestación no sé si directa o indirecta, porque pues como tal, el IMSS solo funge como la administración de esos recursos, pero son otras dependencias descentralizadas las que manejan el recurso.

Bueno, dentro de las horas de trabajo se contempla una hora de comida, que ahora cómo que es un lujo. He visto varias empresas que dicen que sólo 20 minutos par comer. ¿Puedes tener la capacidad de comer en 20 minutos? No sé cómo qué. ¿Qué tipo de trabajos en esos? Pero pues en teoría es 1 hora de comida porque son 30 minutos de descanso por cada cuatro horas de trabajo. Entonces, pues si juntas 8 horas, pues a la mitad de tu horario te puedes tomar hora completa ó 30 minutos de descanso.

También la ley establece máximos de horario laboral que puedes tener según el turno que tengas, ¿no? Si trabajas por las mañanas, puedes hacer hasta 56 horas. Si trabajas tueno diurno o nocturno máximo 51 horas porque pues, según la ley, el trabajo diurno o el trabajo nocturno es mucho más desgastante para el ser humano, entonces no puedes trabajar tanto. Por eso tienen que contar menos horas.

Eh, ¿qué otra cosa? La Ley Federal del Trabajo establece que diciembre, el fin de año para el trabajador representa un gasto mayor a lo que son sus gastos normales, entonces la ley establece que al final del año está el concepto del aguinaldo, que la ley establece un mínimo 15 días de trabajo. O sea, de tu salario una quincena se te tiene que depositar extra para los gastos que conlleva las fiestas navideñas.

Hay otra parte que son las utilidades, la empresa genera ganancias cada año y como tal, pues como todos somos parte de la empresa. La empresa misma, pues tiene que darte una parte proporcional de que de tu trabajo le ayudó a generar esas utilidades. Antes de que acabe mayo, las empresas tienen que depositarte

o darte ese dinero que corresponde a las utilidades que se generaron a lo largo del año fiscal anterior. O sea, sí entraste a trabajar antes de agosto del año anterior y sigues trabajando en mayo, te las tienen que dar y de hecho, aunque ya no estés te tienen que dar la parte que hayas trabajado, ¿no?

Uhm, ¿qué otra cosa hay que sea ley, ley, ley? Pues creo que dentro de la ley es lo que conozco porque hay otras cosas extra.

Aranxa: Dentro de todas las prestaciones que me dijiste, si hicieras una lista, ¿cuáles serían las más importantes que tú consideras?

Entrevistado 4: Totalmente el número 1 es el IMSS, porque de ahí parte todo. Si no tienes IMSS, pues básicamente para el Estado Mexicano no existes como trabajador. O sea, ante el SAT pues hay otras formas de trabajo, ¿no? Pero cómo asalariado, cómo parte de una empresa, entonces lo fundamental es el IMSS. O sea, puedes tener un muy buen salario, pero sin haber cotizado en el IMSS, al menos que juntes mucho por fuera, difícilmente tienes acceso a un crédito Infonavit.

Por mencionar algo, la jubilación ya no entraría en esto porque pues ya es más externa.

El aguinaldo, sería el segundo lugar, porque pues creo que, en diciembre, aunque no lo parezca, pues sí representa un gasto muy grande. Ah, otra que se me está olvidando que sí es básica, pues son las vacaciones. Bueno, es que ahí ya no sé, si ya aprobaron los 12 días como mínimo. Actualmente por 1 año trabajado son 12 días y de ahí va subiendo proporcionalmente. Aunque eso lo reformaron este año porque anteriormente eran 7 días y de ahí van subiendo. Entonces, las vacaciones

también son otra prestación.

Ahora ya rebobinando, pues sí sería primero el IMSS, luego las vacaciones, luego el aguinaldo y luego las utilidades.

Aranxa: Ok, de todas las prestaciones que mencionaste, ¿has gozado de todas las prestaciones? ¿Actualmente gozas de todas las prestaciones que mencionaste o solamente hay algunas?

Entrevistado 4: Actualmente tengo todas las prestaciones que he mencionado, pero en años anteriores estaba bajo el concepto de *freelance* o sea, de trabajador independiente. No tenía el concepto de utilidades ni el aguinaldo.

Aranxa: Como parte de la retribución de tu trabajo, tú qué valoras más, ¿la parte económica o las prestaciones que te pueda dar la empresa?

Entrevistado 4: No pues totalmente las prestaciones porque pues en lo económico o actualmente estoy en un trabajo que ganó menos, mucho menos que lo que ganaba en trabajos anteriores. Pero uno de los motivos por los que me cambié fue justo el de tener todas las prestaciones.

Aranxa: ¿Actualmente tú cuentas con el contrato de tu empresa? ¿Tienes una copia de tu contrato?

Entrevistado 4: ¿Una copia? No.

Aranxa: ¿Sí tú quisieras la copia de tu contrato te puedes acercar con RH para que te den la copia?

Entrevistado 4: Sí, sin ningún problema. De hecho, yo reestructuré mi contrato porque cuando firmé mi jefe no estaba aquí y me estaban dando menos salario. Me hicieron un retroactivo y me volvieron a hacer mi contrato. Entonces sí, sí lo pido, sí me lo podrían dar.

Aranxa: ¿Conoces actualmente todas las cláusulas de tu contrato?

Entrevistado 4: Sí, totalmente.

Aranxa: Bueno, ahora vamos con la última batería de la entrevista y vamos a hablar acerca del salario emocional, ¿podrías definir qué es el salario emocional?

Entrevistado 4: Es un conjunto de acciones y retribuciones que te da la empresa que no estriba necesariamente en lo económico, sino en que tú te sientas bien

trabajando ahí en una parte psicológica y qué tengas la posibilidad de estar cómodo y permanecer mucho más tiempo en la empresa de lo que habitualmente estarías.

Aranxa: ¿En tu empresa cuentan con incentivos que sean mayores a los estipulados por la Ley Federal del Trabajo?

Entrevistado 4: Sí, bastantes.

Aranxa: ¿Cómo cuáles? Bueno, el primero son vales de despensa. Me dan una tarjeta que puedo cambiar por determinados artículos. Por ejemplo, no puedo comprar alcohol con esa tarjeta, pero pues sí puedo comprar la mayoría de los artículos de la canasta básica, sobre todo abarrotes. Algunos restaurantes también la aceptan, ese es una.

A mí, por ejemplo, me dan gasolina o coche, dependiendo del puesto que tenga y bueno, si me dan coche evidentemente, pues trae la gasolina y el mantenimiento. Pero ahorita no hay unidades, entonces a mí me dan para la gasolina y yo voy a cargar. Yo tengo una tarjetita, voy con mi coche y en cualquier gas puedo llenar mi tanque las veces que quiera. Entonces esa es una prestación emocional porque, o sea, al final de cuentas yo no veo el dinero físicamente pero sé que tiene una utilidad, o sea, y no es como que me estén preguntando: “Ay, ¿cuántos litros te gastaste este mes? porque no te mandamos tantas veces afuera. O sea, si tú te quieres ir a Acapulco y te llenas el tanque dos veces, pues eso ya es cosa tuya ¿no?”

Por eso creo que es más emocional que realmente un salario, o sea, porque no están ni topado ni nada, Yo puedo hacer uso de mi coche cómo yo quiera y tampoco hay cómo que me estipulen o miren los kilómetros.

En otra parte, tengo más días de aguinaldo que los estipulados por la ley. A mí me dan 30 días de aguinaldo, no 15 días. Ese también es un incentivo económico, pero en realidad, pues no es obligación de la empresa hacer eso, ¿no?

Tengo un servicio de comedor. Más allá de lo que sirvan de comida, porque es un sólo platillo al día, no hay como muchas opciones como en otros lugares, para

mí sí es un salario emocional en toda la extensión de la palabra porque, por ejemplo, ahora no tengo mucho tiempo de cocinar pues solamente gasto en hacer mi desayuno por fuera. Tener la comida para mí es muy importante. Tener esa esa parte está muy bien.

Y, pues otras compensaciones que tengo son, el tiempo por tiempo. Por ejemplo, en mi contrato no se manejan las horas extra, que es otro concepto que está en la ley. Sí tú trabajas más, te tienen que dar una hora extra. A mí no me dan horas extra, pero me dan tiempo por tiempo y eso creo que también es un buen salario emocional porque si yo junto 20 horas extra al final del mes, pues ya no tengo la necesidad de pedir vacaciones, porque sé que me tienen que reponer esas horas. Entonces, puedo faltar dos días completos, sin que se vea afectado mi salario.

Otro es que tengo un concepto de bono de puntualidad que es el 10% de mi salario y últimamente me ha estado costando no porque llegue tarde, sino porque llego muy temprano. Entonces, la gerencia de Recursos Humanos dice que eso se presta a malas interpretaciones. Y bueno, no me lo han dado en dos meses. Entonces, me parece una tontería.

Esa es otra prestación que me había ganado siempre en los 10 meses que tengo, siempre me lo había ganado. Siempre llego muy temprano, entonces hasta ahora que cambiaron el checador digital, pues que han tenido problemas porque llego 8:15 am ó 8:10 am y mi horario es a las 9 am. No sé qué onda.

Otra prestación que tengo es un iPhone 14 PRO Max y la verdad ni, aunque ande en mi coche me dan ganas de traerlo. Lo uso para las cosas del trabajo, pero lo tengo guardado en mi cajón y cuando salgo pues lo saco y me encomiendo mucho a la virgencita porque sí me da un poco de cosa que me lo quiten. Sigo teniendo mi teléfono personal. Pero hay mucha gente que sí lo tiene con doble SIM, quitó si chip de su teléfono y pues lo usan con doble función, para la empresa y uso personal. La verdad yo prefiero pues tenerlo ahí, guardadito.

Otros beneficios que tengo es ir al teatro. También, algunos de mis proveedores me hacen la invitación para ir a eventos. Mi empresa lo permite porque hay algunas empresas que el código de ética que no. Entonces, en mi empresa hay

un cierto límite de cosas que puedes aceptar, ¿no? No he querido descubrir cuál es el límite porque no me gusta recibir cosas muy ostentosas, pero sí puedo ir a eventos.

También la empresa tiene un programa de teatro que son boletos con el 50% de descuento en horas específicas al mes. Entonces, pues lo he usado un par de veces, pero tienes que ser empleado como tal para poder pedir los boletos y tienen que ir solamente empleados o sus familias, o sea, no es extensivo como a otras personas. Si quieres ir tienes que llevar tu credencial y comprobar que vas a ir con tu familia porque los boletos son como con nombre.

Otra prestación que tenemos son los programas de salud dentro de la empresa que son para los empleados y también extensivos a sus familias. Por ejemplo, mastografías, aunque no aplican para mí, si tuviera una esposa o algo así, podría extender esa prestación. Otro es el examen de la vista, Papanicolaou y dentista también. Hay una empresa contratada para los planes y van y te hacen como un plan mucho más barato de lo que te cobrarían en otras instituciones. Estas campañas se hacen por lo menos una vez al mes y pues es un buen tema para para que tú estés tranquilo en esos temas de salud.

También, la empresa en fechas importantes como Navidad, el Día del Padre, el Día de la Madre, el Día del niño te dan un obsequio físico. Al final del año también te dan tu regalito con el *branding* de la marca para que sepan todos que trabajas ahí.

Aranxa: OK, ¿conocías el concepto de salario emocional?

Entrevistado 4: Sí, totalmente.

Aranxa: ¿Por qué crees que es importante que la empresa dé este tipo de beneficios a sus trabajadores?

Entrevistado 4: Creo que a veces el mercado está muy competitivo de dos formas, una que está muy saturado para muchas personas, o sea que no hay como muchas posibilidades de trabajo y la otra cara es que hay muchísima rotación, las empresas quieren que la gente se quede y por alguna extraña razón no se queda.

Por ejemplo, mi empresa sale en las 100 mejores empresas para trabajar y leyendo un poco el estudio no decía que entre los principales motivos de este puesto, es por el salario emocional. Yo me siento cómodo en mi empresa y no es que sea donde gane mucho, pero es uno de los lugares donde me da más tranquilidad, ¿no? Eso es el salario emocional, que la empresa te dé beneficios tangibles o intangibles. Que tú sepas que puedes hacer un plan de carrera ahí y estar con tú. No tanto que tenga que ver con el dinero, pero creo que sí tiene que ir de la mano con salarios competitivos y con un buen ambiente laboral porque hay ambientes laborales que por más que quieras que sean bonitos, pues no lo pueden ser, no porque hay trabajos que son muy exigentes.

Si no hay forma de que el trabajo sea menos extenuante, menos demandante o menos rudo, pues la forma de compensar es justo con este tipo de acciones que el trabajador logre equilibrar la balanza entre estar o no estar en un lugar.

Aranxa: Aunque tú no seas parte de RRHR ni seas como parte de las personas que deciden dar los incentivos no monetarios, ¿qué consideras que la empresa debe tener en cuenta para estructurar los incentivos no monetarios?

Entrevistado 4: Primero tiene que ver el perfil general de sus empleados porque a veces creo que como administrativos pensamos que la gente es como todos nosotros y no es así.

Aranxa: Entonces, creo que a veces pensamos desde una posición gerencial o como dueño de la empresa y no vemos realmente cómo es nuestro empleado promedio. El empleado promedio difiere muchísimo de cualquier gerencia, entonces creo que sentarse con un grupo de empleados y saber qué quiere o necesitan. Otra prestación que se me está yendo que la Ley Federal sí tiene contemplada es la formación de un Sindicato. Sólo que éste ya es una figura institucional que no está presente en la mayoría de las empresas. Pero el sindicato justamente es para eso, que un grupo de personas escoja las necesidades de los trabajadores y las exprese ante una Gerencia o ante un Consejo.

Esto creo sería la primera parte fundamental, saber qué es lo que le está, hablar con el trabajador, porque si no te comunicas con él, pues nunca vas a saber cómo quieres que sea tratado, ¿no?

Segundo, creo que siempre se debe estar a La Vanguardia con estudios que se hacen externos a tu empresa, como por ejemplo los que hacen LinkedIn. Creo que también son bastante valiosos los que hace el Consejo coordinador empresarial y pues lo que hacen los consejos del giro particular en el que tú estás. Creo que si no empiezas a evaluar todas esas cosas, difícilmente vas a lograr crear un clima laboral que te permita no tener tanta rotación como lo tienen muchas empresas.

Aranxa: Ahora que hablas de la rotación en tu empresa, ¿hacen evaluaciones de desempeño?

Entrevistado 4: De desempeño sí, también hacemos la NOM 035 que es evaluar el factor psicosocial en el trabajo, a ver si no te estás volviendo loco o si no están haciendo algo indebido las empresas en el clima laboral. Pero en las evaluaciones de desempeño yo creo que ahí no estamos tan bien. Se aplican métricas de desarrollo con base en los perfiles, hay perfiles de puesto. En la evaluación si cumples con ese perfil está bien. O sea, no hay como un objetivo o un indicador que te marquen un semáforo si estás cumpliendo o si no estás llegando a la meta, eso no lo tenemos.

Aranxa: Y cuándo a nivel de área se ve que los colaboradores no cumplen con sus objetivos, ¿qué es lo que suele hacer la empresa? ¿Tienen algún proceso ya establecido para aumentar el rendimiento?

Entrevistado 4: Pues mira, dentro de los otros incentivos que se me estaba pasando es que hay cursos también abiertos para determinadas áreas. Yo estoy considerado como un mando medio porque estoy entre la gerencia y la comunidad en general. Entonces, el primer filtro justo es que el mando medio reporte cuál es una incidencia que ha tenido en su área. Yo, por ejemplo, tengo a cargo algunos diseñadores, un realizador y uno de los becarios administrativos. Entonces, si yo veo que alguna de esas partes está fallando por algún motivo,

pues mi obligación es primero acercarme como mando medio, tratar de solucionar el problema en la medida de lo posible y si yo veo que no hay forma, pues lo tengo que escalar. En este caso hay el concepto de acta administrativa que es una amonestación, sobre si estás incumpliendo una norma dentro de lo laboral. Y esto no tiene que ver precisamente sólo con lo laboral si no pueden ser cuestiones personales que estén afectando su desempeño y pues la última ya se considera una posible baja.

Aranxa: Y dentro de la rotación laboral, suponiendo una escala del 1 al 100, ¿en qué porcentaje consideras, con base en lo que tú ves, está tu empresa?

Entrevistado 4: Te voy a contar un secreto, nuestro promedio de duración de los empleados dentro de las plantas es de 33 años. Hablamos de que al año retenemos 22% ó 23% de la plantilla y de ese te diré que el 18 % ó 15% somos administrativos.

Aranxa: ¿Y los demás son empleados generales?

Entrevistado 4: Sí es un contexto diferente porque pues dentro de planta la exigencia es mucha y lo que tú quieras. Pero sí, allá es el tema de rotación.

Aranxa: Consideras a nivel administrativo, tú que estás en un área administrativa, ¿qué hay un buen ambiente laboral en tu empresa?

Entrevistado 4: No solamente en mi área, tal vez es la que menos rotación tiene curiosamente y creo que tiene que ver con que mi jefe es bastante accesible. Pero en las demás áreas, yo creo que en este año he visto desfilar por lo menos a la mitad del personal.

Aranxa: Vamos a con una serie de preguntas, donde me debes de indicar del 1 al 10, qué tan importante es para ti la prestación que te menciono. Considera que 1 es “no importante” y diez es “muy importante”. Te voy a dar leer una serie de enunciados y tú lo vas a puntuar y posterior a ello vas a explicar el porqué de esa evaluación. ¿Qué tan importante consideras que es tener un horario flexible?

Entrevistado 4: 5. A veces si es necesario para hacer como trámites o cosas así. Creo que siempre se puede mediar con tu jefe que te de ciertos permisos, entonces que sea flexible. No me parece tan trascendental.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras el teletrabajo en la actualidad?

Entrevistado 4: Pues creo que funciona con la gente que está muy alejada de su trabajo. Es bueno para generar, yo diría que un 7. Porque fíjate que he observado que la gente que ha hecho teletrabajo mucho tiempo le cuesta trabajo relacionarse con otras personas. Entonces, creo que ahí es como difícil medir, ¿no? O sea, a lo mejor mitad y mitad o 2 días de teletrabajo como máximo a la semana. Pero es complicado porque para mí ir a la oficina sí es importante.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es contar con planes de formación, talleres o cursos para crecer profesionalmente?

Entrevistado 4: 10. Es una de las bases para que cualquier empresa funcione. Es capacitar a tu personal. No hay peor cosa que capacitarla y que se vaya o cosa peor que nunca la capacites y te quedes con ella todo el tiempo. Entonces, si no la capacitas, pues nunca vas a crecer como empresa.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es tener días libres aparte de tu esquema de vacaciones por cuestiones como cumpleaños, compromisos sociales o juntas?

Entrevistado 4: Pues creo que tengo un sesgo. Para mí que un empleado me diga, me voy en una boda, yo le diría: “pues pide vacaciones”. O sea, la verdad yo creo que un dos le daría en ese aspecto.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es tener espacios recreativos dentro de tu espacio laboral? Considerando que algunas empresas implementan: salas de sueño, espacios para juegos o comedores.

Entrevistado 4: Yo diría que un 9. Eso sí, creo que eso a veces nos ha faltado donde estoy. A veces del estrés del trabajo pues sí se necesita un descanso, pero no hay espacio para eso. O sea, si te quedan 40 minutos para comer, no puedes dormirte un rato porque no hay donde básicamente.

Entonces, creo que eso sí es importante desarrollarlo porque más allá de la comida y platicar, pues que tú tengas pausas activas, es importante.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras ser reconocido dentro de tu organización? En esta pregunta considera, por ejemplo, que tu jefe te pueda escuchar con alguna propuesta o al tener un buen desempeño laboral, pues tú puedas seguir escalando, ya sea horizontalmente o verticalmente.

Entrevistado 4: Totalmente 10 porque creo que cuando no se te reconoce, pues no hay incentivo. Siempre buscamos ser reconocidos. Y yo lo he notado porque aunque trato aquí de tener un bajo perfil, pues no se puede. De inmediato notan cuando quieres hacer propuestas, entonces creo que eso sí es muy importante que puedas tener un reconocimiento y que eso te puede ayudar a crecer

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es formar parte de las decisiones dentro de tu área o dentro de tu empresa?

Entrevistado 4: Creo que en las gerencias no escuchan a la generalidad de los empleados, entonces si tú tienes la capacidad de incidir en esto es porque estás ayudando a los empleados, o sea, escuchándolos y dando algunas de las quejas que pudieran tener. Porque pues a veces no pasa eso en todas las empresas.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es contar con actividades de carácter psicológico, tomando en cuenta lo que decías de los factores psicosociales? Ya sea talleres para quitar el estrés, gestionar cuestiones emocionales, fomentar la comunicación asertiva.

Entrevistado 4: Yo diría que 10. En algún momento deberíamos siempre de considerar que la salud mental es tan importante como la salud física. Entonces un trabajador que está mal psicológicamente, pues está mal este físicamente. No hay un punto en el que tú puedes decir, no quiero vivir, pero estoy bien físicamente. Eso es imposible. Entonces, totalmente 10 que tengas ese tipo de prestaciones.

Aranxa: ¿Piensas que actualmente tienes un balance entre tu vida personal y la laboral o llega un punto en que las mezclas?

Entrevistado 4: Tengo completamente separada la vida laboral de mi vida y también considerando que puedes tener actividades de recreación que sean totalmente para tu cuidado personal.

Aranxa: ¿Qué tan buen balance tienes entre tu vida personal y la laboral?

Entrevistado 4: Ah 100, totalmente. Pero sí están muy mezcladas, porque a veces convivo mucho con mis compañeros del trabajo fuera del trabajo.

Aranxa: Entrevistado 4, ¿qué te motiva para ir a trabajar.

Entrevistado 4: Entretenerme. Tener algo que hacer en el día porque me aburro mucho a veces. Convivir con personas, solucionar problemas. Estar cerca de la gente para aprender más, eso me motiva bastante y pues darme una vida digna. O sea, que pueda comprar las cosas que me gustan, que pueda vivir como a mí me gusta, que pueda vivir independiente porque es algo importante para mí.

Aranxa: Del 1 al 100, ¿qué tan a gusto te sientes en tu trabajo?

Entrevistado 4: Yo diría que 85% - 90%.

Aranxa: ¿Por qué?

Entrevistado 4: Lastimosamente, creo que soy un poquito más que mi jefe en términos intelectuales. Entonces, a veces me cuesta un poco lograr hacerle entender hacia dónde vamos. No sabe cómo dirigir bien, creo que él me llevó ahí por eso, no por otra cosa. Me quise ir una vez y me igualó el salario que él tiene y me dio otro incentivo laboral, el subsidio de la gasolina que no lo tenía. Entonces, me trató de retener. Incluso he buscado la posibilidad de que me firme mi contrato definido y no indeterminado. Ahorita está buscando como la opción de darme una maestría y eso también me obliga a estar un cierto tiempo ahí. Pero yo diría que 85% ó 90% estoy bien.

Podría mejorar un poquito con la relación de mi jefe. De hecho, hasta lo incentivé por no decir casi obligarlo a que tomara un curso de marketing. A veces yo hablándole de términos técnicos para hacer una estrategia con objetivos Smart y él no sabía ni de qué caramba hablábamos. Eso lo incentiva un poco a que

crezca. Que vea que gerenciar no sólo es dar órdenes y esperar a que los empleados lo hagan.

Ha estructurado un poco más el trabajo, generar cosas que no teníamos como manuales de marca, manuales gráficos, cosas que son importantes. Yo creo que ese es 1 de mis principales problemas y otro, que a veces por la incompetencia de algunos puestos, yo tengo que cubrir algunas necesidades de la empresa. Por ejemplo, dentro de mis funciones específicas del puesto no está visitar clientes, pero a veces lo hago.

Aranxa: Entrevistado 4, ¿cuál es tu edad?

Entrevistado 4: 27

Aranxa: ¿Cuál es el puesto que tienes actualmente?

Entrevistado 4: Project Manager.

Aranxa: Dentro de tu empresa, ¿cuál es la cantidad de empleados? Te voy a indicar una escala: de 1 a 10, de 10 a 50, de 50 a 100 o más de 100.

Entrevistado 4: Más de 100.

Aranxa: ¿En qué área estás?

Entrevistado 4: Mercadotecnia.

Entrevistado 5

Aranxa: Entrevistado 5, te agradezco el tiempo para hacerte esta entrevista de carácter académico. ¿Estás de acuerdo que todos los datos que tú me proporcionas se utilicen para una investigación de carácter académico, para obtener el grado de maestría?

Entrevistado 5: Sí, está bien.

Aranxa: Vamos a empezar con la primera batería que habla acerca de la oferta laboral. ¿Cuándo tú te postulas a un puesto, ¿qué es lo que buscas principalmente?

Entrevistado 5: Eh, pues principalmente sería tener un sueldo al que tengo actualmente en mi trabajo, obviamente a partir de la pandemia. En buscar algo, tal vez de *Home Office* o en un esquema híbrido justo por la dificultad para moverse en la Ciudad. Principalmente, son esos dos aspectos que más influenciarían en mí para elegir postularme o no a una vacante.

Aranxa: Supongamos que ahora te encuentras en una entrevista laboral, ¿cuáles son tus preguntas más comunes que le haces al reclutador?

Entrevistado 5: ¿Qué es lo que se realiza en el puesto? Qué otra vez prestaciones se van a tener o si sólo van a ser las prestaciones de ley y preguntas respecto al horario laboral. Este ya, creo que son todas las preguntas principalmente.

Aranxa: Para ti, ¿cuál sería una oferta laboral atractiva? Me comentabas que era un poco el salario y también la distancia a tu casa. Pero, ¿qué otros elementos considerarías importantes?

Entrevistado 5: Pues creo que, en este caso, a veces los apoyos como vales de despensa o apoyo en el transporte son. valores que se pueden tomar en cuenta o que darían una vacante laboral.

Aranxa: Supongamos que estás en una entrevista laboral y ya pasaste por los filtros para un nuevo puesto, ¿qué es lo que sueles negociar en la firma de tu contrato?

Entrevistado 5: ¿Cómo en qué sentido?

Aranxa: O más bien, ¿has llegado a negociar algo? Por ejemplo, que te hayan querido dar 10,000 pesos y que digas mejor que me 11 o que le digas al reclutador que te gustaría un esquema híbrido, 2 días de *Home Office* y 3 para ir a la oficina.

Entrevistado 5: Hasta ahorita nunca me ha tocado negociar. Pero en ese caso regresando al ejemplo de que estuviera en una vacante, pues que fuera un trabajo híbrido, negociar los días en los que yo pueda hacer *Home Office* o que mayoritariamente fueran más días de *Home Office*.

Aranxa: Bueno, pues hemos terminado la primera batería. Vamos a empezar por la sección de espacio laboral. ¿Cómo sabes o cómo te das cuentas cuando el área de Talento Humano/Recursos Humanos prioriza a sus empleados? ¿Cómo podría priorizarlo? Por ejemplo, que haga un espacio agradable para que trabajes, que te den ciertos incentivos para que te puedan mover de área, que te puedan cambiar el salario, etc.

Entrevistado 5: Ah OK, en mi trabajo la movilidad o cambio de puesto, constantemente se realizan esas acciones. De forma mensual, se realiza como un post donde se mencionan las ofertas laborales que están dentro de la empresa. Además, contamos como con varios incentivos. Uno de estos es el apoyo que nos dan al mes. Es como una dinámica mensual en donde podemos gastar cierto dinero en comida, alcohol, postres, pancito, lo que sea. El monto es de 300 - 400 pesos al mes.

Además, tenemos un intensivo por parte de una plataforma llamada Darwin. Esta plataforma es como de bienestar, por así decirlo. Se pueden facturar cosas, como dispositivos para el uso de la oficina. Se pueden meter membresías para el gimnasio, natación, calzado deportivo, masajes, cosas como del bienestar o justo para que el empleado se sienta cómodo. Pues bien, que se vea que se está recibiendo un incentivo de parte de la empresa.

Aranxa: Ah ok y, ¿cuáles serían los motivos principales por los cuales tu decidirías cambiarte de tu lugar de trabajo?

Entrevistado 5: Yo creo que principalmente que no valoren como el esfuerzo laboral que se tiene. Actualmente, pienso que las empresas ven a los empleados o a sus trabajadores como mano de obra desechable. O sea, como de: "Pues sí lo necesitamos, pero nadie es necesario o indispensable. Alguien más puede cubrir su rol. Así que justo eso.

Otra razón sería que no se reciba un aumento por la inflación. Que se realiza en momentos de cierta forma, pero no es un aumento que se vea reflejado mensualmente, no sé si me explicó.

Por ejemplo, tenemos dos refractivos al año, al parecer, creo todavía no estoy seguro de eso. En mi empresa nos dan cierta cantidad. Sin embargo, esta cantidad obviamente va a ser reflejada en lo que tenemos que recibir mensualmente. Entonces, pues realmente no sé, en algún momento va a llegar el punto en el que probablemente la inflación va a superar los sueldos. Y pues al final del día uno necesita este incentivo económico.

Aranxa: Bien y, ¿qué es lo que te hace sentir cómodo en tu espacio de trabajo?

Martin: Principalmente, es el *Home Office*. El simplemente hecho de hacerlo en la Ciudad de México. Tener esta oportunidad de estar haciendo *Home Office* después de la Pandemia es, no quiero decirlo así, pero es una bendición. Después de que estuvimos dos años encerrados, hay mucha gente regresó a trabajar a la oficina, a trabajar en sistemas híbridos. Y pues, entiendo a lo mejor como esta situación Organizacional como de. Unión, de sentirse parte de la empresa, pero al final del día también el hecho de que desperdicias tanto tiempo de tu día en transporte se me hace algo muy ilógico.

Entonces, el hecho de que estemos haciendo como *Home Office*, es algo que valoro mucho en parte de mi trabajo.

De los otros incentivos como el que te mencioné de Darwin de la actividad mensual, también tenemos un apoyo hacia la salud mental que se llama *Other Health*. Esta es una aplicación en donde te hacen una valoración para ver si necesitas apoyo de algún especialista para que te vayan guiando en tus necesidades según los resultados que hayas tenido entonces. Pues creo que por esas cosas podría seguir en la empresa donde estoy.

Aranxa: Vamos con la tercera batería. ¿Me puedes explicar qué es o qué son las prestaciones laborales?

Entrevistado 5: ¡Ay no sé! Este pues son, no sé si decirlo como obligaciones que tiene la empresa que te tiene que dar a los trabajadores ya que firmaste un contrato y es lo que viene establecido dentro del contrato, Pues no sé qué deben de cubrir porque la ley lo requiere.

Aranxa: ¿Puedes mencionar cuáles son las prestaciones de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo?

Entrevistado 5: Pues estar inscrito en el Sistema de Seguro Social. Obviamente tener tus vacaciones correspondientes. En el caso del teletrabajo y eso estableciendo teletrabajo, se tiene que pagar lo correspondiente al Internet, el agua, todos los servicios. Y ya, creo yo que esos dos son como los establecidos.

Aranxa: Y dentro de las prestaciones que me mencionaste, ¿cuáles consideras que son las más relevantes?

Entrevistado 5: ¿Las 3 que te di? No sé, este puedo agregar otras que tal vez no existan. Justo como estos apoyos, como el apoyo de los vales. Al final del día, hacen que tu sueldo íntegro, pues lo puedas mantener, lo puedas gastar en otras cosas y que a lo mejor sí tienen lo de los vales lo puedas invertir para hacer tu despensa o comprar cualquier otra cosa que requieras. Entonces, pues puedes mantener un poco más tu sueldo por más tiempo o no sientes como ese desgaste económico de: “Hoy es quincena y gasté tanto”. Y tres días después ya estás sufriendo porque te acabaste la mitad.

Aranxa: Entrevistado 5, actualmente, ¿con qué prestaciones cuentas?

Entrevistado 5: OK, este contamos con las vacaciones que indica la ley. Contamos con Seguro Social, contamos con vales de despensa. Contamos con... creo que se considera una prestación, no sé. Quiero creer que sí. Cuando entramos a [...] nos entregó acciones como empleados. Entonces, los empleados pueden decidir si las ejercen o las siguen dejando dentro de la bolsa. Si el día de hoy o mañana yo decido ejercerlas, me quedo con el 100% de las acciones integradas y pues me pertenecen a mí no, no tengo que darle cuentas a la compañía. Ya te mencioné los vales. Tenemos un apoyo de parte de la empresa. Trabajo en una empresa de movilidad donde nos entregan 75 dólares al mes para poder gastarlos, ya sea en movilidad., en pedidos o entregas de *delivery* Los apoyos de la actividad mensual o de bienestar. También este, ¿cómo se llama la prestación de lo los padres?

Aranxa: ¿Apoyo a la guardería?

Entrevistado 5: No, que te dan como días.

Aranxa: Ah, los días posteriores al nacimiento de un bebé.

Entrevistado 5: Ajá, tenemos esos días de maternidad y paternidad también. Un seguro de gastos médicos mayores. Ya son de todos los que me acuerdo ahorita. Creo que sí hay más prestaciones.

Aranxa: Como parte la de la retribución de tu trabajo, ¿qué valoras más. la parte económica o todo este esquema de compensaciones que te ofrecen?

Entrevistado 5: Eh, la parte económica considero que es buena.

Aranxa: No, pero, ¿tú qué valoras más?

Entrevistado 5: Yo creo que los esquemas de compensación. Al final del día sientes que son extras que te está dando a la empresa y que pues al final del día no sale de tu bolsillo. Entonces tú sientes como más sentimiento como, la empresa me está valorando y por eso mismo me está dando este apoyo o estos esquemas de valores.

Aranxa: Entrevistado 5, ¿cuentas con una copia de tu contrato?

Entrevistado 5: Sí.

Aranxa: ¿Lo tienes físicamente o digitalmente resguardado?

Entrevistado 5: Lo tengo digitalmente.

Aranxa: ¿Recuerdas de manera general o puntualmente todo tu contrato?

Entrevistado 5: No, sea lo he leído, pero no lo he leído como a profundidad. O sea, ya sabes, me fijo como en donde viene el sueldo, que el sueldo esté establecido, el horario que está establecido. En este caso también dentro de contratos, establece como esto de conflicto de. Creo que es algo como de valores o algo así en donde se dice que, sí tú tienes otro trabajo, tienes que hablar lo con Recursos Humanos y con tu jefe para que no haya un conflicto de intereses y si es que puedes continuar con este tipo de labores. Obviamente, sé que prestaciones son las que se indican.

Aranxa: Sí tú quisieras modificar tu contrato en estos días, ¿puedes ir con la plena confianza a Recursos Humanos e indicarles lo que quieres cambiar?

Entrevistado 5: Sí, creo que sí podría ir a hacerlo. Sin embargo, creo que no me siento con la confianza. Siento que estoy bien con el contrato que tengo actualmente.

Aranxa: Y si llegas a perder tu contrato porque, ¿puedes pedir otra copia?

Entrevistado 5: Sí, si lo puedo pedir.

Aranxa: Muy bien. Hemos terminado con la tercera parte de la entrevista, vamos a hablar sobre las compensaciones no monetarias. Primero, ¿conoces el término: salario emocional?

Entrevistado 5: No.

Aranxa: Bueno, te voy a explicar qué es el salario emocional. El salario emocional son todas aquellas retribuciones que las empresas le brindan a sus trabajadores y que no tienen un valor económico. Puede ser cómo lo que tú decías, tu subsidio para el transporte, tu cheque para tus gustos a nivel comida y también el salario emocional puede estar ubicado en otras formas. Como que te promuevan dentro de tu área, que puedas crecer, ya sea verticalmente u horizontalmente dentro del organigrama. Que tu jefe te diga que vas muy bien, que lo estás haciendo muy bien. Sentirte que eres valorado y que realmente tu trabajo cuenta. Ese es el salario emocional. Aparte de las compensaciones no monetarias que ya mencionaste, ¿recuerdas alguna otra compensación que tu empresa?

Entrevistado 5: Uy, por ejemplo, existe una plataforma en donde puedes tomar algunos cursos. Justo como para extender los conocimientos. Obviamente sin ningún costo. Este, creo que ya fuera de esas, son las que recuerdo en este momento. Seguramente también entra como, cada mes se realizan juntas sobre como el desglose de la empresa y todos los empleados se pueden dominar como en un sistema y puedes ver quién es el mejor dentro de la empresa. Pues se les da visibilidad a los empleados que han desempeñado de mejor forma su labor. Supongo que eso también entra dentro del Salario Emocional.

Anteriormente, de repente mandaban un mensaje dentro del área en la que estoy felicitando a las personas que tenían el mejor desempeño. O sea, entiendo como la intención de motivar al empleado y a los demás empleados para que lo vean como un modelo, pero me causa conflicto esa situación de que te diga nada más: “Felicidades, hiciste un buen trabajo”.

Aranxa: ¿Te causa conflicto a manera personal porque a ti no te gusta que te exhiban o porque consideras que no es necesario dentro de la organización?

Entrevistado 5: No, porque bueno, en mi caso considero que el trabajo que realizo es porque es mi obligación. Es, obviamente, para lo que estoy contratado y pues si lo estoy haciendo bien, pues el mensaje de felicidades está bien. Pero, que con el mensaje te den a entender, vamos equipo, todos tienen que ser como él, como que no me gusta. A veces creo que también influyen las condiciones en las que una persona se desempeña, el estado anímico de las personas, entre otros factores. Entonces, como que personalmente no coincido con esa felicitación porque pues tienes que hacer bien tu trabajo.

Aranxa: ¿Por qué consideras, aparte de lo que me dijiste, que las compensaciones de la empresa te hacen sentir bien al sentirte parte de la organización? ¿Qué otro factor consideras importante del por qué la empresa sí debería de apostar por este tipo de incentivos?

Entrevistado 5: Ah, yo creo que es como una retribución por parte de la empresa, que al final del día está entiendo que uno está trabajando para la empresa. El hecho de que la empresa diga: “Ah este trabajador está cumpliendo con sus metas, saca el trabajo adelante”, estas prestaciones te dan un plus, te hacen sentir como mejor, valorado. Y creo que también influye de cierta forma el modelo de trabajo. Por ejemplo, de lo que he visto en otros familiares y que me ha tocado vivir en donde pues si tu trabajo está bien hecho, ya listo, pero, ¿y ahora qué? Que te den una retribución extra para compensarte pues te hace sentir cómodo, porque no quiero decir agradecido porque pues al final del día ellos (los empleadores) son los que lo están dando. Pero este tipo de cosas sí te hace sentir cómodo. Espero estar hablando cosas que tengan sentido.

Aranxa: Ahora imagina que tú eres parte de Recursos Humanos, ¿qué elementos consideras o qué tomarías tú como ejemplo para hacer un esquema de compensaciones? ¿A partir de qué empezarías a hacer un esquema para tus trabajadores?

Entrevistado 5: Pues primero yo creo que sería ver las necesidades de mis de los empleados, ¿no? Qué es lo que más buscan. En este caso, regresando al tema de los vales para tu despensa, suponiendo que la mayoría de los empleados lo consideran el apoyo más relevante, ver cómo se puede realizar un aumento a este apoyo o ver otro tipo de compensación que sea parecida a de los vales.

Entonces, además de realizar preguntas porque creo a veces pasa que se hace el esquema de compensaciones con base en lo que el líder quiere, ¿no? Porque justo me tocó vivir que cuando estaba anteriormente bajo la otra razón social, nos ponían actividades mensuales y era como de: “Ay, esta vez la actividad mensual va a ser. Navidad y hay que comprar como galletas de casita de jengibre”. Al final de cuentas es una actividad, entiendo el sentido, es como la integración y convivencia, pero a mí no me aporta nada gastar 250 pesos en una galleta de jengibre que voy a decorar y al final del día nunca me voy a comer. Entonces es buscar algo que le guste a la mayoría de los colaboradores. ¿Qué es de lo que tienen de necesidad? Y, además de que sea una necesidad o gusto, qué les podría dar un plus a los empleados.

Aranxa: Bien, a continuación, te voy a indicar algunos ejemplos sobre salario emocional en el cual tú vas a puntuar del 1 al 10. Donde 1, va a ser nada importante y 10 muy importante. Después de indicarme tu calificación, me vas a indicar por qué le estás dando esa calificación, ¿ok?

¿Qué tan importante consideras que es tener un horario flexible?

Entrevistado 5: Bien, 8. Considero que es importante tener un horario flexible. Sin embargo, creo que podríamos caer en esta redundancia de trabajar en horarios que tal vez no son los adecuados para trabajar. Por ejemplo, trabajar en la madrugada. Entiendo que hay gente que se acopla a trabajar más en horarios

nocturnos. Pero, al final del día no es lo ideal porque pues necesitamos dormir. Entonces, se tendría de cierta forma que establecer horarios para realizar los trabajos.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras el teletrabajo en la actualidad?

Entrevistado 5: 10, muy importante bajándolo a mi realidad. Primero, cuando entré a trabajar a la empresa en la que actualmente estoy, entré durante la pandemia, comenzaba la pandemia. Entonces, creo que fue un *boom* en general para las empresas digitales. Fueron áreas de oportunidad en donde podías aprovechar la situación en la que estamos viviendo. Actualmente, pues ya terminó la pandemia, pero el simple hecho de moverte dentro de la ciudad si no vives en una zona céntrica, moverte es muy complicado y aunque vivieras en una zona céntrica. El derecho de moverte a tu área de trabajo, que normalmente son lugares en donde la mayoría de la población trabaja, es muy difícil llegar. Es muy difícil acceder.

Entonces, tener que malgastar dos horas de tu día o más en moverte se me hace algo absurdo. Se me hace algo absurdo, de igual forma que al momento de salir, pues te encuentras con diferentes problemas, dificultades del clima, problemas técnicos, por así decirlo, del transporte público, problemas de la movilidad por el tráfico. Entonces, el hecho de que las empresas puedan darte de trabajo en línea considero que es una opción muy importante y se demostró durante la pandemia que hay empresas que pueden, o sea que las empresas pueden trabajar 100% en teletrabajo sin necesidad de que los empleados se vean cara a cara. Se saca el trabajo y funcionan las cosas.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es contar con planes de formación, talleres o cursos para crecer profesionalmente en tu trabajo?

Entrevistado 5: Eh, yo consideraría tal vez 8. Entiendo que al final el desarrollo profesional y académico es importante, pero pues no sé si tendría que ya ser algo como muy individual o muy personal en lo que tal vez qué es lo que busca el empleado al crecer, ¿no? Por ejemplo, yo estoy en área de tecnología, y sí yo, tal vez, buscara crecer nuevamente hacia comunicación no tendría la oportunidad de realizarlo porque no es algo que esté contemplando dentro de

esos cursos, ¿no? Aunque si tuvieran una opción de los diferentes cursos, carreras y apoyos que se puedan dar, tal vez creo que tendría un extra más importante o una imputación mayor.

Aranxa: ¿Qué tan importante es que te ofrezcan días libres aparte de tus vacaciones? Considera, por ejemplo, tu cumpleaños, el día de las madres, festivales, etc.

Entrevistado 5: Tal vez 7. O sea, sí es relevante, pero pues siento que la gente puede continuar con su vida sin tener que ir a ese tipo de actividades o de días. Sin embargo, creo que también son necesarios. No voy a decir importantes, pero sí necesarios porque necesitas distraerte al estar 8 horas de tu día realizando la misma actividad durante 7 días a la semana o más ó 5, ó lo que sea.

El hecho de que tengas un día extra para un taller o una festividad, pues le agrega un valor. Puedes relajarte, no estar pensando en el trabajo, no estar con estrés, evitarte malestares que vivimos actualmente como el *Síndrome de Burnout*, el Síndrome del Impostor, todas estas cosas creo que ayudan.

Aranxa: ¿Y qué tan importante consideras tener en una oficina espacios recreativos? Que tal cual tengas un comedor, una salita para tu *Coffee Break*.

Entrevistado 5: Eh, 10. Creo que debes tener un espacio semanal para desconectarte de lo que estás haciendo. Porque justo regreso a lo que te había dicho, vivimos a veces con mucho estrés por el trabajo y llega un momento en el que necesitas desahogarte, dejar de pensar por un momento en los pendientes o las tareas que se tienen que entregar.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es ser reconocido en tu organización?

Entrevistado 5: Tal vez 7. Porque al final personalmente al final el día, pues 1 trata de hacer lo mejor, pues siempre en su trabajo, porque pues para eso 1 fue contratado. Pero pues el hecho de que te vayan diciendo que es lo que estás cumpliendo o en lo que tienes mejor desempeño. En. Te hace ver la perspectiva de otra manera. En este caso le digo si te mencionan eso. ¿Entonces sabes que

tus áreas de oportunidad son en otros sectores o en otras tareas que tengas que desempeñar a cabo?

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es formar parte de la toma de decisiones en tu área? Esto quiere decir que no le preguntes a tu jefe/a, ¿así lo tengo que enviar? ¿Así está bien lo que hice que te permitan cómo ciertas decisiones que tú consideras que son correctas y que van a ayudar a cumplir el objetivo las puedas tomar y que no limiten?

Entrevistado 5: Tal vez 7. Se pueden llevar a cabo la toma de decisiones. Sin embargo, en algunos casos, como en las decisiones económicas, no hay una repercusión o como un castigo por una decisión mal tomada. Puede ser un conflicto, por ejemplo, el hecho de: “Ay, chin, ya hice esto y ahora perdimos. 7000 pesos.” Pues como que no.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es contar con actividades de carácter psicológico justo para detectar un *Síndrome del Burnout* o del *Síndrome del Impostor*?

Entrevistado 5: Yo creo que 10. Actualmente estamos en un momento en donde se le está tomando importancia a la salud mental. ¿Y qué es lo que nos sucede? Por no sé, trabajar de más, tener demasiado estrés, tener demasiada carga laboral, etcétera, el hecho de que las empresas se preocupen por sus empleados y ver cuál es su salud mental creo que es totalmente necesario y que creo que tal vez esto sí se tendría que incluir dentro de las prestaciones obligatorias, sin importar que te manden al Seguro Popular o que se busque dentro de las empresas, consultores, especialistas que estén al pendiente de su Capital Humano. O que de menos esté pendiente las áreas de que si no se está cumpliendo con algo, probablemente les puede estar afectando alguna situación emocional a los trabajadores.

Aranxa: ¿Consideras que en tu actual trabajo hay un buen ambiente laboral?

Entrevistado 5: Sí. Bueno, no sé. Sí, considero que es bueno en mi área. Sin embargo, con el cambio que se está realizando en mi compañía, hay mucha preocupación por parte de los empleados. Hay incertidumbre sobre, ¿qué es lo

que nos va a pasar en un mes, en medio año o en 1 año. Yo creo que el problema de la incertidumbre es que la empresa no está siendo claro con las decisiones que tomó. Entiendo que hay que tener privacidad con las decisiones que se toman y que no sólo las puedes tomar por tomar. No puede decir, “Hoy les voy a decir a todos que esto, y al día siguiente no, ya no”. Pero el hecho de que sean claros y que tal vez digan, “Ok, saben que, esto solo llega hasta fin de año y pasando el fin de año, ya *bye*”. Creo que también eso sería justo para ambas partes, para ambos lados de la moneda. Para que las personas estén preparadas para que las personas se preparen, ya sea económicamente. No sé, realizara un ahorro, profesionalmente, este académicamente tomar tales cursos, contar con más preparación para buscar un mejor trabajo o profesionalmente, pues buscar otro tipo de ofertas laborales para en un futuro, pues desempeñarse.

Aranxa: Cuando en tu área o en tu empresa, uno de tus colaboradores no cumple con los objetivos, ¿qué es lo que se hace? ¿Tienen algún plan, evaluaciones de desempeño, etc.?

Entrevistado 5: Ay bueno, actualmente en el área donde estoy, con el equipo que estoy, hay un plan de mejora normalmente al mes. Se tienen que llegar a unas métricas. Si bien el miembro del equipo no llegó a las métricas, se le valora negativamente. Cuando el miembro no ha llegado a sus *KPI's* más de tres veces seguidas se realiza un plan de mejora con la o el Jefe de equipo, el líder y el equipo de Recursos Humanos, en donde por cuatro semanas se está al pendiente como de sus metas y sí está cumpliendo o no. Si no cumple durante esas cuatro semanas, pues se hace el despido y si lo logra, pues ya, todo *fine*. Pero como sigue estando dentro de la mirada de igual forma se realizan reuniones mensuales 1:1 con su jefe o líder. Se mencionan pues las áreas de oportunidad, en qué hay que mejorar, en qué se va muy bien, en qué no, etc.

Aranxa: Y, ¿qué tal la rotación dentro de tu espacio laboral?

Entrevistado 5: Es complicada, simplemente por el hecho de que es una empresa tras el proceso transnacional el hecho de que alguien pueda rotar a otro puesto es muy muy difícil. Tenemos una plataforma en donde puedes postularte y buscar nuevas ofertas laborales dentro de la misma empresa, pero se compite

primero contra nivel regional a nivel México, después se compite como por continente o por región y después a nivel mundial dentro de la empresa. Porque aparte también se compite contra las personas externas que buscan una oportunidad para ingresar a la empresa. No es tan complicado tener la oportunidad de rotar dentro de la empresa.

Aranxa: ¿Piensas que tienes un balance entre tu vida personal y tu trabajo?

Entrevistado 5: Sí.

Aranxa: ¿Por qué?

Entrevistado 5: Es que bueno, creo que influye mucho como lo vivido o la experiencia de vida o lo que me ha tocado. Yo, por ejemplo, tengo un papá que es una persona que es adicta al trabajo, real. O sea, trabaja de sol a sol. Va a trabajar los fines de semana. Entonces, eso el vivirlo me ha conflictuado un poco. Para mí este estilo de vida no lo considero algo apropiado, por lo que yo prefiero cumplir con mi horario laboral.

Aranxa: Entrevistado 5, ¿qué te motiva para trabajar?

Entrevistado 5: El dinero no. O sea, sí el ingreso económico, pero pues también creo que es el crecimiento profesional. El hecho de que, va a sonar tal vez un poco redundante o no sé muy común, pero el hecho de que alguien sepa que trabajas en una empresa de renombre creo que te da un plus o te da un extra a veces en el ambiente profesional, entonces, pues eso siento que es lo que me motiva.

Aranxa: Y del 1 al 100, ¿qué tan a gusto te sientes en tu trabajo? ¿Qué tan feliz te sientes en tu trabajo?

Entrevistado 5: Del 1 al 100, 80.

Aranxa: ¿Por qué?

Entrevistado 5: Eh, pues tenemos un buen sueldo, tenemos buenas prestaciones laborales, el ambiente de trabajo no es pesado. Sin embargo, el hecho de no poder crecer es algo que me preocupa. El hecho de la incertidumbre

que existe actualmente en la empresa es algo que me preocupa. El que la empresa le da importancia al Salario Emocional, pero al final del día sigue viendo a los empleados como una pieza más dentro de la organización que puede ser reemplazada de un día a otro y que no están al pendiente de su capital humano.

En la primera empresa, las vacaciones que teníamos eran superiores a las leyes. Es decir, nos daban 15 días los dos primeros años, al tercer año eran 21 días, el cuarto año eran 28 y después del quinto año creo que aumentaban de 2 en 2 días. La prima vacacional, creo que la establecida por la ley es del 25%, ahí nos daban el 75% de la renovación anual. Aunque no teníamos vales y apoyo en el transporte, pues era una brecha abismal con lo que tenemos actualmente.

Creo que era un startup, empezaba como con su crecimiento actual, tenía 200 personas hace 1 año, pero sabía quiénes eran todos. Era por decirlo, muy personalizado el trato en la primera empresa porque sabían con quién estaban hablando, sabían quién era quién y no era como, “ajá, fulanito de tal”. Entonces, como que sí siento que se notó el cambio en la transición. La gente de la empresa. Yo sé cómo se llama, pero nunca la he visto.

Por esas cosas no le daría el 100.

Aranxa: Entrevistado 5, ¿qué edad tienes?

Entrevistado 5: 28 años.

Aranxa: ¿Cuál es tu puesto?

Entrevistado 5: Soy Analista de Catálogo.

Aranxa: ¿En qué área estás?

Entrevistado 5: En el área de catálogo, pertenece a operaciones.

Aranxa: ¿Cuál es tu número completo?

Entrevistado 5: Martí Altamirano Alonso.

Entrevistado 6

Aranxa: Bueno Entrevistado 6, gracias por un darnos el tiempo para hacer esta entrevista. ¿Estás de acuerdo en que tus datos y tus respuestas sean grabadas para un trabajo de carácter académico para la obtención del grado de maestría?

Entrevistado 6: Sí, estoy de acuerdo.

Aranxa: Vamos a empezar con la batería 1 en la cual vamos a hablar de la oferta laboral. Cuando tú te postulas a un puesto, ¿qué es lo que buscas principalmente?

Entrevistado 6: Un mejor sueldo que en el anterior trabajo.

Aranxa: ¿Añadirías otras cuestiones o solamente buscas tener un mejor salario?

Entrevistado 6: Puesto que en general en todos los trabajos te piden lo mismo. Y como una jornada laboral estipulada días de trabajo de periodos iguales. Entonces, creo que lo que principalmente buscaría sí sería como un mejor sueldo. Sí el trabajo al que aspiro o alguna oferta que me llega tiene alguna otra mejora, es decir, que ofrezca mejores tiempos de trabajo, mejores jornadas, o tal vez, mejores horarios o actividades; posiblemente sea lo que diría.

Aranxa: Ahora, cuando tú estás en una entrevista laboral, vamos a suponer que te encuentras en un proceso de reclutamiento, ¿cuáles son las preguntas más comunes que le haces al reclutador? O si esta entrevista se compone de diferentes fases, ¿cuáles son las principales preguntas que le haces a los que van a integrar tu área o incluso a tu jefe directo?

Entrevistado 6: Mmm, pues al reclutador le pregunto siempre sobre las prestaciones que tiene la empresa a partir de las de la Ley, ¿no? Sí son mejores y cuán mejores son. Y al equipo de trabajo le pregunto, cuál es la dinámica que tienen, eh, bases de la empresa o del líder técnico, quién dirige al equipo, cómo se manejan. Esto porque muchas veces pueden diferir el cómo debe ser un líder de equipo o de proyecto, como maneja las cosas o cómo lo estipula la empresa. Entonces, lo principal para mí sería acoplarme a cómo se maneja el equipo, porque de ellos es de donde se parten los resultados. Y si hay resultados, pues

digamos que ya no importa mucho cómo se maneje el equipo, si no es cómo coincide con lo estipulado con la empresa, si hay resultados. Entonces es lo principal que les preguntó, estas dos partes

Aranxa: Ahora, cuando tú ves una oferta laboral, ¿qué elementos consideras importantes que la hacen atractiva para ti?

Entrevistado 6: Actualmente, el *Home Office*. Por ejemplo, antes pues no se tenía eso o muy pocas veces no se salía. A lo mejor una vez al mes o cada dos semanas salías temprano los viernes, pero ahora por un tema particular que hubo [la Pandemia], pues se da el *Home Office* o el sistema mixto, ¿no? Eso lo hace muy atractivo para mí, porque creo que haciendo *Home Office* o desempeñando mi trabajo fuera de la oficina me permite generar nuevas actividades y aprovechar mejor mi tiempo. Entonces, eso es lo principal que destacó en estas ofertas laborales.

Aranxa: Ahora, supongamos que tú ya llegaste a la última parte de una oferta laboral, ¿qué es lo que tú has negociado o qué negociarías al momento de firmar tu contrato?

Entrevistado 6: El tiempo libre. Es decir, los proyectos, los trabajos siempre tienen un periodo donde debes tener entregables y tienen unas fechas delimitadas por estas actividades. En general, estas fechas son sensatas para los proyectos cuando se hacen bien. Entonces, sí uno llega a ser productivo y termina en tiempo y forma e incluso antes lo que ya se negoció, siempre que yo pueda disponer de ese tiempo está bien. Como he anticipado las actividades en un proyecto o en un trabajo, por ejemplo, pido que no me soliciten más actividades que no están dentro del esquema de trabajo o de lo planeado para yo disponer de ese tiempo, ¿no? Eso es lo principal, ¿no? Por eso, particularmente creo y aspiro mucho en tener una alta productividad y contar con más tiempo para mí, ¿no?

Aranxa: ¿cómo sabes o cómo identificas que una organización prioriza a su talento humano?

Entrevistado 6: Escuchando los principalmente, preguntando las inquietudes que tienen en cuanto a la comodidad en el equipo, con los proyectos, con las herramientas de las que te dota la empresa para cumplir con tu trabajo. Es decir, que no haya ningún impedimento que limite tu labor para que sea eficaz y eficiente y que no esté en tus manos. Es decir, que no dependa de los colaboradores solucionar estas cosas, es lo principal.

Aranxa: Ahora, ¿cuál sería un motivo o cuál han sido los motivos por los cuales tú te has cambiado de tus espacios de trabajo?

Entrevistado 6: ¿De mis espacios de trabajo o de proyectos?

Aranxa: No, de tus trabajos.

Entrevistado 6: Ah, para cambiarme de trabajo, pues principalmente cuando culmina un proyecto, si se acercan nuevos mejores eso me motiva para continuar ahí y si viene un aumento de sueldo o incentivo de tipo económicos, son siempre muy atractivos para continuar. Si no lo hay y llega a ser necesario a lo mejor un aumento, si buscaría moverme a otro empleo donde ofrezcan un mejor salario, mejores prestaciones. O desempeñar un trabajo que tal vez me guste más, una actividad cotidiana que me guste más. Entonces, siempre dentro de estos periodos buscar una mejor percepción o una mejor actividad para desarrollar.

Aranxa: ¿Y qué es lo que te ha hecho sentir cómodo o lo que te hace sentir cómodo en tu espacio laboral?

Entrevistado 6: La comunicación, principalmente, porque es importante mantener una comunicación bidireccional, eficaz y eficiente para que fluyan, digamos, las actividades cotidianas. Y los avances se puedan ver reflejados a partir de esto, es lo que trato de siempre tener presente.

Aranxa: Aquí hemos concluido la batería número dos. ¿Me puedes indicar o puedes decirme qué son las prestaciones laborales? ¿Puedes definir las?

Entrevistado 6: En las prestaciones de ley las defino como opciones que tiene un empleador para con el trabajador y que están estipuladas en la ley y que son

un mínimo aportaciones, un mínimo de beneficios que da el patrón. Entre ellas, pueden ser las vacaciones, sueldos y salarios adecuados, seguro médico, entre otras, etc.

Aranxa: Mencionaste algunas prestaciones de ley, ¿podrías mencionar otras prestaciones que tengas en mente?

Entrevistado 6: Sí, eh, puede ser también el apoyo para el retiro. A lo mejor ahí hay ciertos mecanismos o instrumentos financieros donde las empresas pueden ayudar al trabajador a tener para para un retiro. Puede ser a lo mejor el apoyo para conseguir una vivienda, conseguir ciertos préstamos para mejorar la casa, generar un negocio. A lo mejor estos créditos de la nómina, algunos seguros, dependiendo de donde uno trabaja, un seguro médico extendido para la familia. A lo mejor otro servicio adicional que ayude al trabajador a mantener una calidad de vida e irla mejorando, ¿no?

Aranxa: De las prestaciones que mencionaste, ¿cuáles serían las tres que consideras más importantes?

Entrevistado 6: Considero que el seguro es de lo más importante porque digamos que ya viene descontado del sueldo y te permite tener un servicio de salud en donde te encuentres y donde esté esta institución que pueda apoyarte. Y también puede ser extendido a un familiar, a un cónyuge, un padre o a un hijo. Eso me parece que es de los más importantes. El siguiente, pues sería el de las vacaciones, que se tengan los días correspondientes, adecuados y tal vez solicitados por el trabajador para tener tiempo de descanso, tiempo libre del cual se puede hacer uso como como uno más le convenga, en el ámbito personal, familiar y hasta profesional. Puede ser también el aguinaldo o las utilidades, porque esto va a ser correspondiente a nuestro desempeño laboral en la empresa en la que colaboramos. Y pues eso creo que impacta mucho en la calidad del trabajador, es un proyecto.

Aranxa: ¿De qué prestaciones de las que mencionaste has gozado en tus espacios laborales?

Entrevistado 6: De casi de todas, porque como ya están en la ley pues en general todos los trabajos a los que tienes acceso te las ofrecen. No forma parte de la oferta laboral, sin importar, digamos del tipo de trabajo o el sueldo, ¿no? Eso es con lo que se parte para poder ofrecer un puesto, en general, en las empresas. Entonces, son todas, absolutamente las de ley, más las que la empresa considere que puede aportar, ¿no?

Aranxa: En una oferta laboral, ¿qué consideras que es más importante, el salario monetario o las prestaciones?

Entrevistado 6: Depende el trabajo porque también cuando uno tiene determinado ingreso, las prestaciones pueden ir cambiando. No es lo mismo, a lo mejor tener un ingreso de un puesto gubernamental que a lo mejor uno en el sector privado, ¿no? Entonces, va a depender, yo creo también, del nivel en que uno se encuentra en un mismo trabajo. Dos personas pueden mantener como un mismo perfil en una empresa, pero debido a su experiencia en su puesto puede que varíen esas prestaciones y esos sueldos.

Aranxa: En tu trabajo actual, ¿tú puedes solicitar algún tipo de incentivo o que se haga alguna modificación a las prestaciones con las que cuentas? Esto quiere decir que te agreguen alguna compensación más.

Entrevistado 6: No, sobre todo porque como ya están estipuladas en los contratos de la oferta laboral, cuando un llega a ellos, entonces es el momento donde se podría, tal vez, negociar eso. Que hubiera un crecimiento o mejoras en esas prestaciones, pero ya no se puede. Entonces, más bien las negociaciones van como fuera de la parte económica con en el empleador, si no van más con el equipo para poder gozar de otras oportunidades, como el tiempo o los días libres.

Aranxa: Actualmente, ¿tienes una copia de tu contrato?

Entrevistado 6: Sí.

Aranxa: ¿Tienes la copia digital o físicamente?

Entrevistado 6: De forma física.

Aranxa: Si perdieras tu contrato, ¿podría solicitarlo en Recursos Humanos?

Entrevistado 6: Sí.

Aranxa: ¿Conoces todas las cláusulas de tu contrato?

Entrevistado 6: Mmm... las leí todas. No las tengo en mente, o frescas todas, pero sí las leí.

Aranxa: ¿Conoces el término salario emocional?

Entrevistado 6: No.

Aranxa: ¿Qué acciones o compensaciones que no son monetarias te hacen sentir retribuido en tu trabajo dentro de tu espacio laboral?

Entrevistado 6: Mmm... considero que la interacción con el equipo fuera de la oficina es muy importante. Si resaltan, a lo mejor, la importancia que tengo dentro del proyecto. Porque fuera de un ámbito profesional, laboral con el equipo, tener esta interacción, esa conexión, creo que se hace destacar mucho con las demás personas y también reconocer su trabajo, Y que sean patrocinadas estas convivencias por la empresa.

Aranxa: ¿Por qué consideras que es importante contar con beneficios que son extras de tu salario?

Entrevistado 6: Creo que, para mantenerse motivado, mantenerse digamos, contento, activo y entusiasta con el trabajo, no con las actividades. Creo que eso es importante para mantener también esa fidelidad a la empresa, ¿no?

Aranxa: ¿En tu espacio laboral hay un buen clima organizacional?

Entrevistado 6: Creo que es bueno. Tiene deficiencias, defectos y podría mejorar.

Aranxa: ¿Y has visto, te has percatado de que existe rotación laboral?

Entrevistado 6: Sí.

Aranxa: ¿Consideras que es mucha o poca la rotación laboral?

Entrevistado 6: Mmm, dependiendo, en el equipo la actividad que desarrollen. Sí se presenta más rotación que en otras áreas.

Aranxa: Ok, cuando los colaboradores no cumplen con los objetivos dentro de tu área, ¿qué es lo que hace tu jefe directo o el departamento de Recursos Humanos o conoces cuál es el protocolo a seguir cuando no se alcanzan los objetivos trazados?

Entrevistado 6: No conozco precisamente un protocolo como tal. Pero bueno, si se generan unas dinámicas para poder identificar dónde se presenta la baja productividad. El déficit laboral de la persona y se atacan estos rubros para poder este mantener un trabajo al día productivo, continuo y satisfactorio.

Aranxa: ¿En tu empresa aplican evaluaciones de desempeño o evaluaciones para medir los factores de riesgo o factor psicosocial?

Entrevistado 6: Generalmente no, en ocasiones sí llega a haber algunos cuestionarios, algunas pruebas pequeñas para retroalimentar a los directores de proyecto, líderes y poder generar nuevos planes que sean más óptimos para todos y para los clientes. Pero son muy básicos, digamos, para poder hablar de una evaluación.

Aranxa: ¿Conoces que son los factores de riesgo psicosocial?

Entrevistado 6: No completamente.

Aranxa: ¿Conoces que indica la Norma 035 de la Ley Federal del trabajo?

Entrevistado 6: ¿Qué consideras que una empresa o el departamento de Recursos Humanos debe tomar en cuenta o qué elementos tiene que considerar para armar un plan de compensaciones no monetarias?

Entrevistado 6: Creo que debería considerar, cómo se siente cada persona en su espacio de trabajo particular, qué desempeña o cómo lo hace para poder ellos crear dinámicas o estímulos para mantener esa salud laboral y mejorarlo.

Aranxa: Esta batería se divide en dos partes, vamos a empezar con la segunda parte, en la que te voy a indicar una serie de ejemplos sobre el salario emocional. Y tú vas a puntuar del 1 al 10, ¿qué tan importante es para ti esa prestación? Considera que 1 es nada importante y el 10 es muy importante. Después de indicarme la puntuación que le das a cada oración, me vas a explicar el por qué le estás asignando esa calificación. Vamos a empezar. ¿Qué tan importante consideras que es tener un horario flexible?

Entrevistado 6: Es muy importante, 10.

Aranxa: ¿Por qué?

Entrevistado 6: Porque permite que el trabajador vaya avanzando a su ritmo, digamos, y con su autogestión en la que sin alguna presión de tiempo estipulado o de exigencia por el patrón o el proyecto pueda obtener avances. Le permite al empleado sentirse más a gusto para poder desempeñar sus actividades y a lo mejor, terminar antes sus labores.

Aranxa: ¿Qué tan importante es para ti el teletrabajo en la actualidad?

Entrevistado 6: 10, es muy importante porque creo que permite gestionar mucho mejor el tiempo del trabajador.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es tener días libres aparte de las vacaciones para poder emplearlos en cumpleaños, compromisos sociales, juntas escolares, festivales con los hijos o algún compromiso de carácter familiar o de salud?

Entrevistado 6: 10. Considero que es muy importante porque si ya tenemos, conforme a la ley, días libres y vacaciones, tener días adicionales de vez en cuando para festejar a la familia y a los compañeros o que uno mismo disponga de tiempo para alguna actividad personal, ayuda mucho a la productividad y a estar satisfecho en el espacio laboral.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es contar con planes de formación como talleres, cursos, diplomados para crecer profesionalmente en el área donde trabajas?

Entrevistado 6: 10. Considero que es muy importante, no solo por mantenerse, digamos este educado o estudiar para crecer en el área laboral, sino para mantenerse vigente a las nuevas tendencias, tecnologías y retos en lo laboral. Más que nada eso.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es tener espacios recreativos dentro de tu espacio laboral?

Entrevistado 6: 10. Es muy importante porque permite relajarse en el ambiente laboral y creo que con eso uno puede tener una mente más en calma para desempeñar mejor sus actividades y tal vez ser más productivo, eficaz y eficiente en su trabajo.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es ser reconocido dentro de tu organización o dentro de tu área del trabajo?

Entrevistado 6: Considero que es importante porque creo que siempre uno puede aspirar a más. Ver dónde se encuentra. Tal vez, incluso, tener un mejor salario, un trabajo más relajado, no teniendo ciertas direcciones a su cargo. Pero en la actualidad ya no tanto, eso implica a veces que estás muy involucrado en una empresa, en un sitio. Y pues va a depender de las intenciones de cada persona. Particularmente, mis intenciones serían enfocarme en mi persona, en mi familia, en mis actividades, en casa y en lo personal.

Aranxa: ¿Qué puntuación le das?

Entrevistado 6: Este 7.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es formar parte de las decisiones dentro de tu área de trabajo?

Entrevistado 6: Mmm [...], pues puede ser un 6. Considero que puede ser no muy relevante porque dependiendo de donde uno se desarrolle y en la cadena de mando en la que uno esté, podría suceder ese escenario y si llega a suceder el impacto de la decisión va a ser mínima, ¿no? O sea, va a ser incluso, probable que la decisión cambie por el jefe inmediato o por algún compañero en la cadena de mando.

Aranxa: ¿Qué tan importante consideras que es contar con actividades de carácter psicológico? Esto indica que puedas tener alguna evaluación acerca de cómo te sientes actualmente respecto a tu salud mental y psicológica o que puedas tener como talleres donde te enseñen a tener comunicación asertiva, controlar el estrés, gestionar tu tiempo.

Entrevistado 6: Considero que podría ser un 7. Sí es importante tener estas actividades para tener una salud laboral buena, ¿no? Este, ser cordial con los compañeros. Pero también creo que eso depende mucho de uno. Sí, en lo laboral tiene que haber programas porque pues es una situación social, interpersonal ahí con los colaboradores, pero creo que depende más de uno, ¿no?

Aranxa: ¿Actualmente piensas que tienes un balance entre tu vida personal y el espacio profesional?

Entrevistado 6: Sí, considero que tengo un balance en lo laboral y personal.

Aranxa: ¿Qué te motiva para ir a trabajar?

Entrevistado 6: Me motiva que sí en mi trabajo mantengo una productividad buena, puedo disponer de más tiempo libre para mí y para usarlo de la manera que más me convenga.

Aranxa: Del 1 al 100, ¿qué tan a gusto te sientes en tu trabajo?

Entrevistado 6: Yo diría que 80.

Aranxa: ¿Qué edad tienes?

Entrevistado 6: Actualmente tengo 33 años.

Aranxa: ¿Cómo se llama el puesto que desempeñas?

Entrevistado 6: Desarrollador de software.

Aranxa: Y dentro de tu puesto, ¿en qué área te desarrollas?

Entrevistado 6: En el área de IT.

Aranxa: ¿Tu empresa cuántos empleados tiene? ¿Es chica, mediana o grande?

Entrevistado 6: Tiene más de 65 colaboradores.

Aranxa: Te vuelvo a reiterar, ¿válidas que la información que me proporcionaste se puede publicar y usar para un análisis en una investigación sobre el salario emocional?

Entrevistado 6: Válido que la información se puede usar.

ANEXO II

Libro de códigos

Las siguientes tablas desglosan la recurrencia de las codificaciones y total de citas por cada batería implementada en las seis entrevistas realizadas. Se pueden ver los códigos mencionados y los que fueron más mencionados en el estudio de campo. Se presenta una tabla por cada clasificación y ésta contiene cada uno de los códigos ya especificados en el Capítulo 3.

Estas tablas evidencian el trabajo realizado en el software Atlas.ti. Dentro del software se especifica como Libro de Códigos.

| Clasificación | Códigos | Batería I Oferta laboral Citas: 57 | Batería II Espacio laboral Citas: 38 | Batería III Marco Jurídico Citas: 59 | Batería IV Incentivos no monetarios Citas: 197 | Recurrencia por código en las 4 baterías |
|---|--------------------------------|---|---|---|--|---|
| Generación Millennial | Balance personal y profesional | 0 | 0 | 0 | 8 | 8 |
| | Competencias laborales | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Empatía | 0 | 1 | 0 | 8 | 9 |
| | Habilidad tecnológica | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | Proactividad | 0 | 1 | 0 | 3 | 4 |
| | Trabajo en equipo | 1 | 1 | 0 | 2 | 4 |
| Total de códigos en cada Bateria | | 1 | 4 | 0 | 22 | 27 |

Tabla 1. Grupo de códigos relacionados a la clasificación Generación Millennial.

| Clasificación | Códigos | Batería I Oferta laboral Citas: 57 | Batería II Espacio laboral Citas: 38 | Batería III Marco Jurídico Citas: 59 | Batería IV Incentivos no monetarios Citas: 197 | Recurrencia por código en las 4 baterías | |
|---------------------------------|-------------------------------|--|---|---|--|---|----|
| Incentivos no monetarios | Bienestar | Actividades culturales | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | Beneficios familia | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | Celular | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | Comedor | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | Descuentos | 0 | 0 | 3 | 2 | 5 |
| | | Planes de retiro o jubilación | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | | Regalos | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| | | Salud física | 0 | 1 | 0 | 4 | 5 |
| | | Salud mental | 0 | 2 | 0 | 6 | 8 |
| | | Seguros | 2 | 0 | 5 | 1 | 8 |
| | | Transporte | 1 | 0 | 1 | 4 | 6 |
| | Vales de alimentación | 0 | 1 | 2 | 1 | 4 | |
| | Desarrollo Profesional | Ascenso | 2 | 4 | 0 | 4 | 10 |
| | | Autonomía | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| | | Crecimiento | 0 | 6 | 0 | 10 | 16 |
| | | Desarrollo de actividades | 2 | 6 | 0 | 10 | 18 |
| | | Empresa Macro | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 |
| | | Formación | 2 | 1 | 1 | 9 | 13 |
| | | Malas prácticas | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| | Reconocimiento | 0 | 4 | 0 | 19 | 23 | |
| | Equilibrio Profesional | Carga laboral | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | Control de periodos de estrés | 0 | 1 | 0 | 2 | 3 |
| | | Enfermedades relacionadas con la carga laboral | 0 | 1 | 0 | 2 | 3 |

| | | | | | | |
|---|---------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| | Equilibrio negativo | 0 | 0 | 0 | 6 | 6 |
| | Equilibrio positivo | 0 | 0 | 0 | 12 | 12 |
| | Riesgos psicosociales | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Flexibilidad laboral | Días extras de vacaciones | 2 | 0 | 1 | 6 | 9 |
| | Días libres | 2 | 0 | 0 | 4 | 6 |
| | Distancia | 4 | 3 | 0 | 0 | 7 |
| | Esquema Híbrido | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 |
| | Horarios | 3 | 2 | 1 | 4 | 10 |
| | Teletrabajo | 3 | 1 | 0 | 3 | 7 |
| Clima organizacional | Clima laboral negativo | 0 | 1 | 0 | 2 | 3 |
| | Compañerismo | 0 | 0 | 0 | 8 | 8 |
| | Comunicación asertiva | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 |
| | Cultura organizacional | 1 | 2 | 0 | 8 | 11 |
| | Escucha activa | 0 | 3 | 0 | 15 | 18 |
| | Espacio físico óptimo | 0 | 5 | 0 | 3 | 8 |
| | Espacios recreativos | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 |
| | Evaluaciones de desempeño | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 |
| | Falta de integración | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| | Integración grupal | 0 | 3 | 0 | 9 | 12 |
| | Liderazgo | 0 | 3 | 0 | 5 | 8 |
| | Rotación | 0 | 1 | 0 | 11 | 12 |
| | Trabajo en equipo | 1 | 2 | 0 | 1 | 4 |
| Total de códigos en cada Bateria | | 28 | 53 | 17 | 204 | 302 |

Tabla 2. Grupo de códigos relacionados a la clasificación Salario Emocional.

| Clasificación | Códigos | Batería I Oferta laboral Citas: 57 | Batería II Espacio laboral Citas: 38 | Batería III Marco Jurídico Citas: 59 | Batería IV Incentivos no monetarios Citas: 197 | Recurrencia por código en las 4 baterías |
|---|-----------------------------------|---|---|---|--|---|
| Motivación | Autorrealización | 0 | 0 | 0 | 7 | 7 |
| | Estima | 0 | 1 | 0 | 5 | 6 |
| | Necesidades de pertenencia y amor | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 |
| | Necesidades de seguridad | 0 | 0 | 1 | 4 | 5 |
| | Necesidades fisiológicas | 0 | 0 | 0 | 4 | 4 |
| Total de códigos en cada Bateria | | 0 | 1 | 1 | 25 | 27 |

Tabla 3. Grupo de códigos relacionados a la clasificación Motivación

| Clasificación | Códigos | Batería I Oferta laboral Citas: 57 | Batería II Espacio laboral Citas: 38 | Batería III Marco Jurídico Citas: 59 | Batería IV Incentivos no monetarios Citas: 197 | Recurrencia por código en las 4 baterías |
|---|-------------------------------------|---|---|---|--|---|
| Prestaciones laborales establecidas en la Ley Federal del Trabajo | Aguinaldo | 1 | 0 | 6 | 1 | 8 |
| | Días de descanso | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | Licencia de maternidad | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Licencias de paternidad y adopción | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Opinión de las prestaciones | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | Participación de las utilidades | 0 | 0 | 5 | 0 | 5 |
| | Prestaciones | 7 | 2 | 0 | 1 | 10 |
| | Prestaciones derivadas por renuncia | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Vacaciones y prima vacacional | 1 | 0 | 12 | 1 | 14 |
| Total de códigos en cada Bateria | | 9 | 2 | 29 | 4 | 44 |

Tabla 4. Grupo de códigos relacionados a la clasificación Prestaciones laborales establecidas en la Ley Federal del Trabajo [LFT].

| Clasificación | Códigos | Batería I Oferta laboral Citas: 57 | Batería II Espacio laboral Citas: 38 | Batería III Marco Jurídico Citas: 59 | Batería IV Incentivos no monetarios Citas: 197 | Recurrencia por código en las 4 baterías |
|---|--|---|---|---|--|---|
| Derechos laborales | Otras prestaciones | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Crédito Infonavit | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Prestación monetaria por hacer teletrabajo | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Seguro Social | 0 | 0 | 6 | 0 | 6 |
| Total de códigos en cada Bateria | | 1 | 0 | 8 | 0 | 9 |

Tabla 5. Grupo de códigos relacionados a la clasificación Derechos Laborales.

| Clasificación | Códigos | Batería I Oferta laboral Citas: 57 | Bateria II Espacio laboral Citas: 38 | Bateria III Marco Jurídico Citas: 59 | Batería IV Incentivos no monetarios Citas: 197 | Recurrencia por código en las 4 baterías |
|---|---------------------------------------|---|---|---|--|---|
| Salario | Acciones que incluyan dinero | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Adelanto de nómina | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Bonos | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| | Caja de ahorro | 2 | 0 | 1 | 0 | 3 |
| | Salario | 15 | 3 | 2 | 5 | 25 |
| Total de códigos en cada Bateria | | 17 | 3 | 6 | 6 | 32 |

Tabla 6. Grupo de códigos relacionados a la clasificación Salario.