



OBSERVATORIO DE SALARIOS

Andrés Rosales Valdés



Ante estas tendencias, las empresas han puesto atención a indicadores como la calidad de vida, a sostener un ambiente de trabajo favorable, en el que todos interactúan bajo bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano y profesional...

Observatorio de salarios

ANDRÉS ROSALES VALDÉS



CUADERNOS DEL TALLER

En memoria de Héctor Acuña Nogueira, SJ



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA TORREÓN

Juan Luis Hernández Avendaño

Rector

Armando Mercado Hernández

Director General Académico

Gustavo Antonio González Castañeda, SJ

Director General del Medio Universitario

Sanjuana Rosa Márquez García

Centro de Difusión Cultural



Observatorio de salarios

Octubre de 2023

©Andrés Rosales Valdés

andres.rosales@iberotorreon.mx



Jaime Muñoz Vargas

Edición

Formación Universitaria y Humanista de La Laguna, A.C. (Universidad Iberoamericana Torreón). Calzada Iberoamericana 2255. Ejido la Unión, Torreón, Coahuila. C.P. 27420.

Impreso en México

PRESENTACIÓN

Las empresas se enfocan en alinear su intervención social con su objetivo, y tal intervención también debe ser parte de la estrategia con el fin de que esté reflejada en la Visión en la que la empresa plasma el camino por el cual se va a guiar en el largo plazo con el fin de que se produzcan múltiples beneficios tangibles e intangibles tanto para la propia empresa como para sus grupos de interés. A finales del siglo XXI, con el fenómeno de la globalización, surgieron cambios y nuevas estrategias en las empresas y los mercados para competir a nivel internacional, y emergió también un nuevo paradigma que busca medir la sustentabilidad económica, social y ecológica. La nueva gestión de hacer negocio, ser organizaciones socialmente responsables, ha propiciado, entre otras, estrategias empresariales para mejorar la calidad de vida de las personas con quienes se relaciona la organización y a buscar formas de disminuir las situaciones de vulnerabilidad que se presentan en la vida laboral.

Ante estas nuevas tendencias organizacionales en el mundo y en México, las empresas han puesto atención a indicadores como el de la calidad de vida de sus colaboradores, a sostener un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y/o

participativo, en el que todos sus miembros interactúan bajo bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano y profesional contribuyendo a lograrlo.

Existe una tendencia hacia un modelo de empresa que, de acuerdo con el Código de buen gobierno de la empresa sustentable, se caracteriza porque crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, que así contribuye al aumento del bienestar de las generaciones presentes y futuras tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general.

Por ello, es esencial que las relaciones laborales se desarrollen dentro de un clima de respeto y seguridad tanto física como emocional. Es muy relevante construir las bases de la cultura organizacional a partir de una concepción integral del ser humano, lo que implica un cambio estructural que debe comenzar al interior de las propias empresas.

Los textos que a continuación se presentan fueron publicados entre 2018 y 2023 en las columnas “Voces Ibero” del diario *Milenio Laguna*, en “Ibero Transforma” del periódico *El Siglo de Torreón* y en la revista *Acequias* de la Ibero Torreón.

OBSERVAR LA REALIDAD

La Universidad Iberoamericana Torreón instauró en 2023 un “Observatorio de Salarios”; históricamente la idea y práctica de los observatorios ha sido muy amplia y flexible en las diversas disciplinas, la mayoría se ha centrado en recopilar y sistematizar información cuantitativa y cualitativa para ponerla a disposición de terceras personas, y algunos han incorporado el análisis de datos para contribuir a la toma de decisiones o el desarrollo de propuestas de solución. Para el Observatorio de Salarios de la Ibero Torreón es necesario ir más allá, y como Universidad confiada a la Compañía de Jesús estamos convocadas/os a asumir, a través de los recursos institucionales y académicos de la Universidad, un papel transformador, a involucrarnos en las cuestiones sociales de nuestro entorno, insertarnos en la vida cotidiana de las personas menos favorecidas y desde ahí responder universitariamente a las problemáticas y desafíos que enfrentan de manera sistemática.

En este sentido, la Ibero Torreón no puede permanecer ajena e inactiva, por lo que académicos e investigadores unen sus esfuerzos con el objetivo investigar desde diversas disciplinas relacionadas con el estudio de los salarios, los niveles de vida y la desigualdad en México desde una perspectiva multidisciplinar. El Observatorio de

Salarios se define como una organización de académicos y profesionistas que surgió inicialmente en la Universidad Iberoamericana Puebla con el objetivo de generar una discusión fundamentada sobre el tema de salarios en México. Actualmente en el Sistema Universitario Jesuita (SUJ) existen Observatorios de Salarios en la Ibero Puebla y en la Ibero Ciudad de México, y desde marzo de este año se implementó el de la Ibero Torreón.

El reto es sostener un Observatorio de Salarios en la Ibero Torreón que sea referente en materia de estudios salariales, no solamente en términos de remuneraciones, sino también de condiciones de vida asociadas a estos salarios, como son: seguridad social, prestaciones sociales, condiciones en el trabajo, jornada laboral, pensiones y acceso a salud, para generar una discusión fundamentada en la opinión pública sobre el tema de salarios en México y en el mundo, con el objetivo de establecerla como un tema central en la agenda política y empresarial.

La metodología de trabajo del Observatorio se desarrolla a raíz de las líneas de investigación definidas para identificar las brechas salariales y sus causas subyacentes, particularmente en la Comarca Lagunera, para posteriormente hacer propuestas de oportunidades de mejora en el ámbito interno, empresarial y en política pública.

Se estima el diseño y creación de una serie de productos derivados de su trabajo, entre los cuales se encuentran:

elaboración de diagnósticos y sistematización de información; un repositorio digital ordenado por temática; estudios técnicos; sondeos de opinión y técnicos; artículos de opinión y textos académicos; investigaciones; indicadores salariales; contenido para capacitación/formación del talento humano; bases de datos; organización de seminarios, foros, congresos, etc., sobre el tema de salarios; así como la presentación de informes periódicos de las actividades realizadas. Celebramos en la Universidad este nuevo aporte que se pone a disposición de la sociedad, especialmente a nuestra región lagunera. Los invitamos a seguir las redes sociales del Observatorio de Salarios en Facebook, Twitter e Instagram como “Observatorio de Salarios Ibero Torreón”.

Milenio Laguna, agosto 4, 2023

CULTURA ORGANIZACIONAL

A través del tiempo las empresas han comprendido el hecho de que las personas son un factor determinante para el desempeño en la organización. Es común ahora escuchar el término “capital humano”, en lugar de “recurso humano”; o de “colaboradores” en lugar de “empleados”. Y es que la gente es el motor principal de una empresa u organización. La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización, pues delimita fronteras, crea distinciones en una organización, transmite el sentido de identidad en sus miembros, facilita la generación de compromiso y ayuda a unir a la institución.

Los individuos que conforman una organización, cada uno con sus características particulares, configuran pequeños grupos dentro de ella; estos grupos pueden estar formados por la estructura de la misma, o bien de manera informal. La interacción que se desarrolla en ellos, así como los valores, políticas y funciones de la empresa, generan diversos fenómenos sociales que pueden incidir en el buen o mal desempeño de la organización. Uno de los resultados de esta interacción social es la “cultura organizacional”, definida por algunos autores como la percepción común mantenida por los miembros de la organización o como un sistema de significado compar-

tido. Según Deal y Kennedy, la cultura organizacional es sencillamente “la forma como hacemos las cosas aquí...”

La cultura organizacional es el resultado de la interacción entre la percepción grupal, los valores y estructuras de la organización, que orientan a los miembros de una organización a desarrollar una determinada manera de hacer las cosas y de vivir en las mismas convicciones con las que enfrentarán su entorno. La cultura organizacional es aprendida y enseñada a los nuevos miembros.

Los elementos de la cultura organizacional nos ayudan a dimensionar el fenómeno particular de cada empresa. Es así como se puede realizar la descripción de una cultura con elementos observables, tangibles y reales. La cultura organizacional es un factor sumamente importante para el buen desempeño de una empresa u organización, además de que su consideración es necesaria para la adaptación de nuevas formas de trabajo en la organización.

Las organizaciones son más que un montón de personas, coordinadas en departamentos, relaciones de autoridad y otras características similares. Las organizaciones tienen personalidad propia. La cultura organizacional es un término descriptivo, es decir, se ocupa de la forma en que los colaboradores perciben las características de la cultura de una organización, sin importar si les gustan o no.

Gestiopolis.com, febrero 13, 2016

VIOLENCIA DE GÉNERO, DISCRIMINACIÓN ESTRUCTURAL

Son muchas las tareas pendientes para que gran parte del género humano deje de estar en situación de vulnerabilidad; lamentablemente esto sucede frente a su misma especie, y los afectados son principalmente mujeres y niños. Gran parte de esas cuestiones se dan en el ámbito del trabajo, donde las mujeres, además de que ganan menos y tienen menos posibilidades de promoción, lo que podríamos denominar como violencia estructural, también sufren con comentarios y actitudes sexistas por parte de sus compañeros varones. El acoso laboral y el acoso sexual estarían en lo más alto de una escala que admite muchos grados intermedios de violencia, según lo afirma Santiago Lozano, periodista español especializado en temas de responsabilidad social y sostenibilidad.

La violencia laboral está constituida por incidentes en los que el personal sufre abusos, amenazas o ataques en circunstancias relacionadas con su trabajo, que ponen en peligro —directa o indirectamente— su seguridad, su bienestar o su salud. Según un reciente informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el análisis de las tendencias globales señala que los brotes de violencia que se producen en los lugares de trabajo de todo el mundo permiten concluir que este problema rebasa en efecto las

fronteras de los países, los ámbitos de trabajo o cualquier categoría profesional.

Ante estas nuevas tendencias organizacionales en el mundo y en México, las empresas han puesto atención a indicadores como el de la calidad de vida de sus colaboradores, que se muestra cuando la empresa crea internamente un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y/o participativo en el que todos sus miembros interactúan bajo bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano y profesional, lo que contribuye a que alcancen una mejor calidad de vida. A través de eso recibe beneficios como la eficiencia y la responsabilidad individual y colectiva; un balance de vida personal y laboral; el impacto positivo en la productividad, relaciones obrero-patronales y la percepción de la empresa como altamente humana y socialmente responsable.

Las empresas hoy en día se enfocan cada vez más en alinear su intervención social con el objetivo de su negocio, y esta también debe ser parte de la estrategia de las organizaciones con el fin de que esté reflejada en la Visión y se produzcan múltiples beneficios tangibles e intangibles tanto para la empresa que la realiza como para sus diferentes grupos de interés. En los últimos años del siglo XXI, con el fenómeno de la globalización, surgieron cambios y nuevas estrategias en las empresas y los mercados

para competir a nivel internacional, y emergió también un nuevo paradigma que busca medir la sustentabilidad económica, social y ecológica, la nueva gestión de hacer negocio a través de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que ha propiciado, entre otras, estrategias empresariales para mejorar la calidad de vida de las personas con quienes se relaciona la organización y a buscar formas de disminuir las situaciones de vulnerabilidad que se presentan en la vida laboral.

Así pues, a mayores exigencias en materia de desarrollo sostenible por parte de una organización, al implementar prácticas de RSE, se tiene un efecto positivo sobre su productividad, ya que existe una correlación positiva entre la interacción social de las organizaciones y su interacción financiera, es decir, implementar prácticas de RSE conduce a mejorar las condiciones de trabajo que garanticen la dignidad, la integridad física, psicológica y social, además de prevenir y sancionar todo acto de violencia laboral y fomentar comportamientos basados en la justicia, la tolerancia y el respeto como parte de la estrategia y cultura de la organización.

El Siglo de Torreón, octubre 30, 2018

EQUIDAD DE GÉNERO LABORAL

Es bien sabido que las mujeres conforman más de la mitad de la población mundial, sin embargo, cada derecho laboral ganado ha tenido que ser exigido durante mucho tiempo más que los de los hombres. Y, aunque se ha conseguido igualdad en numerosos derechos, en la práctica dista mucho de haber equidad laboral en todos los espacios y en todos los momentos.

La Universidad Iberoamericana Torreón ha venido trabajando en este aspecto de la equidad de género desde hace algunos años. Hace poco dimos cuenta que por sus avances en la búsqueda de la inclusión como institución educativa, la Universidad se hizo acreedora al “Distintivo Empresa Incluyente Gilberto Rincón Gallardo” de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS); este reconocimiento es otorgado para distinguir a los centros de trabajo que aplican una política de buenas prácticas laborales en igualdad de oportunidades, de inclusión, desarrollo y no discriminación de personas en situación de vulnerabilidad y/o que pertenecen a los grupos vulnerables de la sociedad. Poco después, fue galardonada con el “Distintivo Empresa Familiarmente Responsable” de la misma STPS. Una institución familiarmente responsable es aquella que acredita que implementa y promueve

en su interior políticas de buenas prácticas laborales en materia de igualdad de oportunidades y de trato, equidad de género, prevención y combate a la violencia laboral y al hostigamiento sexual, así como la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal.

Recientemente se llevó a cabo el evento de premiación del “Ranking Latinoamericano de equidad de género laboral PAR LATAM 2020, 2021 y 2022”, en el que la Ibero Torreón fue reconocida por sus buenas prácticas en el tema de equidad de género laboral. Tal reconocimiento es una herramienta virtual, gratuita y confidencial que, desde 2015, mide el desempeño en equidad de género de empresas privadas, entidades públicas y pymes en toda Latinoamérica.

El Ranking PAR LATAM permite generar líneas base en términos de equidad de género, a través de un cuestionario de autodiagnóstico virtual, la presentación de diversas evidencias y una entrevista personal. Este proceso evalúa el desempeño de las organizaciones en cuanto a equidad de género laboral, premia a las que ya promueven prácticas equitativas y sirve de acompañamiento y avance para aquellas interesadas en iniciar su camino hacia la equidad de género laboral.

La certificación evalúa cuatro áreas fundamentales sobre una lista de mil puntos posibles. Los resultados obtenidos determinan el puesto de la organización en

el Ranking PAR. 1. Gestión de objetivos, que evalúa las políticas internas y externas con enfoque de género, acciones de sensibilización y uso de indicadores; 2. Cultura organizacional, que mide la conciliación vida laboral-personal, comunicaciones inclusivas, prevención y sanción del hostigamiento sexual laboral, y comunidad LGBTIQ+; 3. Estructura organizacional, que valúa el número de mujeres y hombres en posiciones de liderazgo y otras líneas jerárquicas de la organización; 4. Gestión de talento, que revisa los procedimientos de contratación, ascensos y remuneración, buenas prácticas en el área de recursos humanos y gestión del talento humano, liderazgo femenino y nuevas masculinidades; y 5. Gestión de crisis Covid-19, mide y orienta la integración del enfoque de género en el manejo de la crisis actual.

Un paso más hacia adelante que damos como Universidad en este tema, muy en congruencia con nuestro modelo educativo y nuestro modo de ser y proceder, conscientes de que el reto es permanente y debemos mantenernos a la vanguardia en nuestras prácticas laborales con el objetivo de construir una sociedad más libre, justa y solidaria.

El Siglo de Torreón, noviembre 3, 2020

MI YO VIEJITO

Imaginen a una persona que ya llegó a su edad de retiro y está tramitando su pensión bajo el esquema de las AFORE (Administradora de Fondos para el Retiro). Es una persona de edad avanzada, a la que ya le faltan fuerzas, y para la que su mayor preocupación es qué va a comer mañana, pues antes de jubilarse no era pobre, pero ahora que recibe su raquílica pensión, lo es. Tiene muchas preocupaciones, está enfermo, no le alcanza para sus medicamentos. Los amigos, la familia y las ilusiones cada vez son menos y, además, no se cuenta con ellos. A sus hijos apenas les alcanza para sacar adelante a sus familias y sumado a eso, no tienen tan buena relación, y no hay el gusto, amor o interés por apoyarle. Esta persona nunca pensó en este momento, confió en que tras su jubilación seguiría trabajando en su vejez, como terapia ocupacional, olvidó que su pensión sería sólo un pequeño porcentaje de su último sueldo y aunque tuvo la oportunidad de ahorrar, nunca lo hizo y siempre halló otras prioridades para esos remanentes. La pensión no le alcanza para seguir viendo a sus médicos de antes y ahora tiene que hacer grandes filas, esperar largas jornadas y muchas semanas para ser atendido y recibir sólo parte de su medicamento de la seguridad social.

Es lamentable, pero como esta persona, hay y habrá cada vez más en nuestro país, pues entre la falta de información (y que tampoco la buscamos), nuestra cultura laboral, la falta de sueldos dignos, el desempleo, la poca cultura del ahorro, la escasa previsión social, lo único que queda es aferrarse a la vida por más triste, cansada, injusta y deshumanizadora que a veces parezca.

Hablar de pensiones en la cultura laboral mexicana es muy complicado. Por una parte, para el estrato de personas con una edad más cercana a la pensión, el tema parece tabú, intocable en la familia y mucho menos en el trabajo, pues eso puede abrir otras situaciones y hasta presiones que pocos desean correr; por otra parte, la gente con menor edad de vida y laboral, lo ve muy lejano y no lo tiene contemplado entre sus prioridades a corto y mediano plazo.

Una pensión es una prestación económica destinada a proteger al trabajador al cumplir al menos 60 años de edad. La Ley del Seguro Social (IMSS) prevé dos tipos de regímenes por los que los asegurados pueden pensionarse (Ley 1973 y Ley 1997), y cada una determina las condiciones que se deben cumplir para el otorgamiento de una pensión.

Para pensionarse por la Ley 1973 es necesario haber cotizado en el IMSS antes del 1° de julio de 1997, tener más de 60 años de edad, contar con un mínimo de 500 semanas cotizadas en el IMSS (en promedio son 10 años laborados)

y encontrarse sin relación laboral (no estar trabajando como empleado); el cálculo de la pensión se da mediante un promedio de los últimos 5 años de la trayectoria salarial. El monto de la pensión tiene una duración vitalicia y se actualizará con la inflación cada año, además de que contempla un pago adicional de aguinaldo equivalente a un mes de pensión.

En cambio, la Ley de 1997 es menos benévola, ya que se requiere haber cotizado a partir del 1° de julio de 1997 (nuevo ingreso al IMSS), tener más de 60 años de edad, un mínimo 1,250 semanas cotizadas en el IMSS (en promedio son 25 años laborados), estar dado de baja en el IMSS (sin trabajo como empleado) y el cálculo de pensión tiene como base los recursos de la cuenta individual de ahorro (AFORE). En este caso, el monto de la pensión se recalcula cada año con los recursos que van quedando en la AFORE, la duración de la pensión dependerá del cálculo inicial de esperanza de vida del asegurado y no hay pago adicional de aguinaldo.

La mayoría de las pensiones tiene una tasa de remplazo baja, es decir, representa un porcentaje muy bajo respecto del último salario, por lo que generalmente no serán suficientes para cubrir las necesidades en la vejez, por eso el ahorro voluntario no sólo es una excelente estrategia para incrementar la suma de lo que se dispondrá al retirarse, además de que dichas aportaciones son deducibles de impuestos.

Hay que considerar que cuanto antes se comience a ahorrar, así será más fácil ajustar el presupuesto familiar y el dinero que se acumule en la AFORE puede servir para aumentar el monto de la futura pensión. Cada quien decide cómo quiere vivir su retiro, pero por lo menos hay que darse el tiempo para planearlo y pensar en nuestro yo viejito y cómo deseamos cuidarnos y vivir esos últimos días de nuestra existencia.

El Siglo de Torreón, agosto 24, 2021

SALARIO EMOCIONAL

Hoy en día, aunque desde luego el foco de atención no se quita del salario en términos económicos, ahora es más valorado, sobre todo por las nuevas generaciones de jóvenes, otro tipo de retribuciones no económicas que se conocen como “salario emocional”, que es un expresión asociada a la retribución de un trabajador en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y/o profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo y fomentando la conciliación laboral.

En los tiempos actuales, el salario económico de cada quincena ya no es tan importante y las empresas deben ofrecer incentivos no económicos con los que las personas se sientan identificadas, valoradas y permanezcan por más tiempo en la organización. Muchos dirán que trabajan por dinero, sin embargo, por más ceros que tenga su nómina, hay elementos que suman o restan a su satisfacción laboral y que forman parte de su salario emocional. Desde luego que el salario económico es la base, pero hay que sumar a esa ecuación todo lo demás, todos aquellos elementos que nos ayudan a crecer personal y profesionalmente.

El salario emocional es indispensable en la gestión de talento de las empresas, pero eso no significa que a

las personas no se les deba pagar lo que merecen por su trabajo, sino que hay elementos adicionales que las empresas pueden ofrecer a sus colaboradores que son más importantes que el propio sueldo. A pesar de que la atracción del talento es uno de los principales beneficios de esta práctica, es una herramienta muy eficaz para reducir el ausentismo laboral y obtener un mayor compromiso de todos los que conforman la organización.

El dinero es la forma principal que existe para garantizar que el colaborador obtenga una compensación por su trabajo, pero el salario emocional añade al menos tres ventajas: la psicológica, cuando los trabajadores ven que la empresa vela por sus necesidades personales, se sienten motivados y su trabajo reconocido, lo que ayuda a reducir el estrés y aumentar su compromiso; la motivación: ofrecer horarios flexibles, *home office*, o beneficios como el cuidado de niños ayuda a los padres a conciliar su trabajo y su vida familiar, algo que impulsa también su productividad; y, autodesarrollo y mejora: los cursos de desarrollo de capacidades, programas de *coaching* o formación en idiomas ayudan a los colaboradores a mejorar como personas y también como profesionales.

Hay ocasiones en que las empresas no pueden asumir un incremento en las retribuciones y, en esos casos, si se desea motivar a sus colaboradores, hay que plantearse

asumir el salario emocional como una herramienta poderosa, aunque tampoco debe abusarse de ella.

Cuando un trabajador se siente feliz, aumenta su sentido de identidad y de pertenencia a la organización, su fidelidad, su compromiso y su lealtad hacia la institución, y todo ello en su conjunto es caldo de cultivo para aumentar la productividad, para disminuir la resistencia al cambio y para poder emprender proyectos, implementar innovaciones y en general para elevar la satisfacción del colaborador hacia su trabajo y hacia la empresa.

Analizar el salario emocional puede ayudar a valorar hasta qué punto nos satisface realmente nuestro trabajo y qué elementos debemos observar y, si es posible, modificar para encontrar el equilibrio. También es conveniente señalar que invertir en el salario emocional muchas veces tiene un costo menor para la empresa que el salario económico. Además, muchas de las acciones para mejorar la motivación, el clima organizacional, el equilibrio trabajo-familia y felicidad de los empleados en ocasiones no tienen ningún costo para la empresa. A final de cuentas, si las empresas quieren retener a su mejor talento deben darle la retribución económica adecuada; el salario emocional es algo que suma, y mucho, al salario económico.

El Siglo de Torreón, agosto 13, 2019

FLEXIBILIDAD LABORAL

Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), México es el país que dedica, más que cualquier otro de la región, mayor tiempo al trabajo, pero también el que registra un índice de productividad mucho menor al promedio. Según los informes de la OCDE, los mexicanos trabajamos 43 horas por semana, es decir, dos mil 225 por año, 480 horas más que el promedio.

En México la jornada laboral tradicional es de ocho horas, cinco días a la semana, y está basada en cantidad de horas de trabajo; sin embargo, lo importante no es cuánto tiempo estamos sino cuál es el valor que aportamos a nuestra empresa o centro de trabajo. La pandemia vino a acelerar muchos procesos que estaban en estado latente; aunque estamos construyendo el futuro, sí estamos seguros que va a ser muy diferente a lo que vivimos en estos tiempos. Para ese futuro hacen falta capacidades y habilidades diferentes, siempre con la premisa de ver cómo humanizar más el trabajo.

Más que en el empleo de las personas hay que pensar en la empleabilidad, que es equipar a esas personas con las capacidades que se requieren en el futuro. En este contexto, no sólo se trabaja ahora en forma remota bajo

el formato *home office*, que impuso la pandemia, que en algunas actividades ya era moneda corriente, sino que lo que predomina en la actualidad es el criterio de *work from anywhere*, es decir, trabajar desde cualquier lugar. Lo cierto es que muchos trabajadores se volvieron más eficientes, productivos y felices al trabajar desde casa, otros batallaron más y desesperadamente extrañaron su vida en la oficina.

Hoy tenemos la certeza de que el *home office*, trabajo desde casa o teletrabajo llegó para quedarse; las empresas han visto que en muchas funciones es una ventaja apropiarlo, tal como ya lo hacen muchos centros de trabajo principalmente en Europa y en los Estados Unidos de Norteamérica. Cómo lo ha señalado la ONU, el teletrabajo ha permitido seguir operando a muchas empresas, y garantizar así la salud y la seguridad de sus colaboradores.

Antes de la crisis sanitaria actual, tanto en México como en otros países ya había discusiones sobre el posible futuro del trabajo. La situación actual obliga y permite pensar en nuevas formas de seguir proporcionando un servicio de calidad y la posibilidad de variar los horarios, las jornadas y el sitio de trabajo, y ver el teletrabajo y la flexibilidad laboral como un beneficio directo de las empresas, de sus colaboradores y de los receptores de los servicios.

Habrá que sistematizar esta nueva práctica en las organizaciones empresariales y evaluar su continuidad pos-

terior a la pandemia, y aunque sabemos que el teletrabajo es inviable para todos los puestos de la organización, los beneficios pueden sorprendernos positivamente y ser más productivos en nuestra vida personal, profesional y, desde luego, en nuestros centros de trabajo. El estado actual del planeta nos invita a encontrar nuevos esquemas de gestión empresarial que garanticen respuestas eficaces y ágiles a las demandas desde el interior y las externas.

Milenio Laguna, septiembre 14, 2021

EL TELETRABAJO

El *home office*, trabajo desde casa o teletrabajo, también llegó para quedarse, las empresas han visto que en numerosas funciones es una ventaja propiciarlo, tal como ya lo hacen muchas empresas principalmente en Europa y en los Estados Unidos de Norteamérica. Cómo lo ha señalado la ONU, el teletrabajo ha permitido seguir operando a muchas empresas, y garantizar así la salud y la seguridad de sus colaboradores.

Antes de la reciente crisis sanitaria, tanto en México como en otros países ya había discusiones sobre el posible futuro del trabajo. La situación actual obliga y permite pensar en nuevas formas de seguir proporcionando un servicio de calidad y la posibilidad de variar los horarios y el sitio de trabajo, así el teletrabajo es visto como un beneficio directo de las empresas, de sus colaboradores y de los receptores de los servicios. El estado actual del planeta nos invita a encontrar nuevos esquemas de gestión empresarial que garanticen respuestas eficaces y ágiles a las demandas internas y externas.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) definió el concepto de teletrabajo como “una forma de organización donde el trabajo se realiza en un lugar distinto del establecimiento principal del empleador o de las plantas

de producción, de manera que el trabajador no mantiene un contacto personal con los demás colegas de trabajo”. Existe otra definición utilizada por los países firmantes del Acuerdo del Marco Europeo de 2002 sobre Teletrabajo, que define como “una forma de organización y/o de realización del trabajo utilizando las tecnologías de la información, en el marco de un contrato o de una relación laboral, en la que un trabajo, que también habría podido realizarse en los locales del empresario, se ejecuta habitualmente fuera de ellos”.

El teletrabajo ha permitido que muchas empresas puedan seguir funcionando sin poner en peligro inmediato la salud y seguridad de sus trabajadores. Por ello, varias de las grandes empresas en economías desarrolladas han señalado que esta modalidad de trabajo pasará a ser parte de organización estándar de trabajo. El teletrabajo implica algunas ventajas para las organizaciones, como la reducción en el consumo de energía eléctrica, el reajuste de rutas y unidades del servicio de transporte del personal, la disminución o eliminación del pago de horas extras, la reducción de accidentes de trabajo, evita los traslados casa-oficina, la disminución del flujo vehicular en horarios pico en las vialidades alrededor a la empresa, el decremento de la prima de riesgo laboral, entre otras.

Otras ventajas para el colaborador y para la empresa son la mejora en el clima laboral; la satisfacción y mo-

tivación del trabajador se ve incrementada; aumenta el rendimiento y la productividad de los colaboradores; se propicia un mayor equilibrio entre la vida laboral y familiar; las personas pueden gozar del fruto de su trabajo, ya que por ejemplo pueden estar más tiempo con su cónyuge, sus hijos o sus amigos; el personal está más sano y menos estresado; se optimiza la concentración del personal en las actividades en que se están desempeñando; y otros beneficios más que ahora que hemos vivido la experiencia podríamos sumar para hacer más larga esta lista.

Entre las desventajas del teletrabajo están la resistencia al cambio; la necesidad de modificar la cultura organizacional y navegar a contracorriente; período o ventana de adaptación muy largo; posible resistencia de mover eventualmente el horario o sitio de trabajo por necesidades de la empresa; la recalendarización de juntas y reuniones de trabajo; que a medida que los colaboradores trabajaban más tiempo, su productividad disminuye; la posibilidad de dar marcha atrás si no funciona el teletrabajo o no se alcanzan los objetivos esperados.

La OIT sugiere algunas características que deben estar presentes para que el teletrabajo se realice de manera correcta, de las cuales destacan: proporcionar las herramientas y la información adecuada a los trabajadores para poder realizar sus tareas con eficacia; establecer condiciones y expectativas claras; ofrecer flexibilidad a

los trabajadores sobre el lugar y tiempo de trabajo dentro de la jornada laboral; y crear estrategias adecuadas para gestionar las horas de trabajo laboral y la vida personal.

Habrá que sistematizar esta nueva práctica en las organizaciones empresariales y evaluar su continuidad posterior a la pandemia, y aunque sabemos que el teletrabajo es inviable para todos los puestos de la organización, los beneficios pueden sorprendernos positivamente.

Acequias 88, Ibero Torreón, Otoño, 2022

ADICCIÓN AL TRABAJO

La adicción al trabajo (también denominada con el término anglosajón *workaholics*, o en español, *trabajólicos*) se caracteriza por una necesidad excesiva e incontrolable de trabajar de manera constante, ininterrumpida. Este comportamiento puede interferir en la salud física, mental y emocional, así como en las relaciones sociales. Estudios recientes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) demuestran que los países de ingresos bajos y medios tienden a trabajar más horas que sus contrapartes más ricos.

Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), México es el país que dedica, más que cualquier otro de la región, mayor tiempo al trabajo; pero también el que registra un índice de productividad mucho menor al promedio. Según los informes de la OCDE, los mexicanos trabajamos 43 horas por semana, es decir, dos mil 225 por año, 480 horas más que el promedio. El reciente análisis incluyó a 38 países y mostró que los mexicanos (2,225 horas/año) y los costarricenses (2,212) tienen las jornadas laborales más extensas del mundo, lo que representa, por ejemplo, unas 440 horas más que en Estados Unidos de América, 512 más que en Japón y 862 más que en Alemania.

El trabajo otorga a la persona sentido de identidad, influye en su autoestima y le da legitimación ante la familia y la sociedad. No obstante, hay una fracción de trabajadores que lo llevan a cabo de forma muy intensa y compulsiva, lo cual tiene consecuencias negativas. Esto configura un trastorno que se conoce como adicción al trabajo. Algunos de los rasgos principales que permiten identificar a una persona adicta al trabajo son los siguientes: que trabaja más de 45 horas por semana, seis o siete días a la semana; trabaja hasta altas horas de la noche y descansa unas pocas horas diarias; trabaja aun estando enfermo; el hogar es una oficina más porque se lleva trabajo a casa; a menudo come en el auto o en su escritorio de trabajo; nunca rechaza nuevos proyectos o responsabilidades; necesita que le digan que es un “trabajador dedicado”, “el más eficiente”, y basa en ello su autoestima; cuando le llama un amigo o familiar, busca colgar el teléfono, para ponerse a trabajar o dejar la línea disponible para llamadas relacionadas con su trabajo. Siempre que tiene que esperar se impacienta; el tema principal de conversación es el trabajo; no sale de vacaciones ni disfruta de fines de semana. El tiempo libre, ocioso, le deprime o le pone ansioso. Si toma vacaciones, pasa el tiempo pensando en el trabajo, revisa o redacta informes, lee su correo, hace llamadas a la oficina o a sus clientes, planifica las siguientes tareas, etc.

Desde el punto de vista de la salud, hay un conjunto de síntomas y somatizaciones que se asocian a esta adicción a la acción, como el cansancio extremo; la mala nutrición; la hipertensión; los trastornos vasculares y cardiacos; los ataques cardiacos; las embolias; los trastornos del sueño; el insomnio; los altos niveles de colesterol; la gastritis y las úlceras; la pérdida del cabello; las contracturas musculares y los dolores óseos; y la propensión a infecciones. En ocasiones resulta difícil diferenciar entre dedicación al trabajo y adicción al trabajo por cuatro motivos fundamentales: 1. La no aceptación del problema por parte del laboro dependiente; 2. Las personas muy trabajadoras son alabadas dentro de la sociedad, pues la excesiva dedicación es considerada una cualidad; 3. La falta de información para la concienciación de la adicción al trabajo como enfermedad; y 4. La no contemplación de la adicción al trabajo dentro de los manuales de criterios diagnósticos de las instituciones de seguridad social.

Como en toda adicción, para que el laboro dependiente cambie, debe aceptar que las conductas y actitudes adoptadas hasta ese momento no son saludables o convenientes, así que debe posicionarse críticamente frente a sus acciones y debe encontrar el sentido de su comportamiento.

Milenio Laguna, julio 13, 2021

EL ARTE DE CONOCER EL NEGOCIO

Es de gran importancia que los directivos de una empresa conozcan a sus colaboradores y el trabajo que realizan dentro de la organización. De no ser así, hay situaciones en las que dicho desconocimiento es palpable y puede afectar de manera negativa a la empresa.

Las oportunidades de una institución en gran parte dependen de cómo se sienten los empleados, por eso los directivos deben darse el tiempo de conocer todas las áreas y a todos sus trabajadores, y seguramente a mediano plazo los resultados positivos serán mayores. El conocer implica darnos cuenta de qué y quiénes están a nuestro alrededor, saber si necesitan algo para mejorar la productividad, si tienen el área de trabajo adecuada, otorgarles incentivos, motivadores y también incluirlos para reforzar un sentido de pertenencia.

Algunos aspectos “comunes” que muchos directivos tienen la dificultad de aplicar y que perjudican la interacción con sus empleados son el no escucharlos, impedir que se involucren y no reconocerlos tras el cumplimiento de objetivos. Estos aspectos que parecieran ser muy sencillos, son más complicados de lo que parecen, porque implican estar abiertos a cambiar las propias ideas, compartir los éxitos, recompensar de alguna manera y para esto es

necesario que el directivo sea una persona que tenga habilidades sociales, no sólo laborales.

El reto más grande al dirigir un grupo de trabajo es saber hacer equipo y es condición esencial el poner como centro a la persona y crear las condiciones necesarias para generar un buen ambiente de trabajo que permita que cada uno de los colaboradores aporte lo mejor de sí en un ambiente de confianza y corresponsabilidad. Para ello, es necesario poner en práctica al menos cuatro características importantes: el conocimiento de sí mismo, la creatividad, la pasión y la búsqueda de la excelencia. El primero consiste en entender las propias fortalezas, debilidades, valores y cosmovisión. El ingenio o creatividad debe permitir adaptarnos a un mundo cambiante. El directivo debe trabajar con pasión, liderar con modestia, trabajar por motivos distintos al dinero o la posición y tener la habilidad de comprometer a otros con una actitud positiva que permita liberar su potencial. Por último, hay que vigorizarse y vigorizar a los demás con una pasión por la excelencia, con pericia en el manejo de relaciones y creación de redes de comunicación.

Milenio Laguna, septiembre 27, 2016

GESTIÓN DEL CAMBIO

Los cambios en las organizaciones empresariales son necesarios, inevitables y muy convenientes para la adaptación a un entorno sumamente variable. Todo cambio produce un fenómeno que denominamos resistencia al cambio organizacional, donde los involucrados se oponen y muestran resistencia porque no quieren modificar sus procesos, la manera que tienen de trabajar y de colaborar con los demás. Este fenómeno es más habitual de lo que pensamos y se da en muchas organizaciones independientemente de su tamaño, ramo o ubicación.

Sería un error decir que la resistencia al cambio es parte de la naturaleza humana, ya que las personas no se resisten a los cambios, más bien históricamente son sus promotoras, pues el cambio es una constante humana. Lo que sucede realmente es que nos resistimos a las posibles consecuencias negativas, pues tenemos miedo a lo desconocido, es un mecanismo de defensa que se manifiesta a través del miedo, por la posibilidad de perder algo, ya que cuando tratamos de modificar hábitos, tradiciones o rutinas, las personas experimentamos rechazo y negación antes de aceptar lo que viene.

Para reducir o combatir la resistencia al cambio existen diversas herramientas, como la gestión del cambio

o *change management* en inglés, que es un conjunto de estrategias meticulosamente diseñadas para acompañar los procesos de cambio organizacional, con la meta de facilitar, garantizar y hacer más eficiente la obtención de los resultados en todas las áreas de una organización. La gestión del cambio busca facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación, lo que implica trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia.

La metodología de gestión del cambio organizacional desarrolla una serie de etapas que van desde la definición de la visión del cambio hasta su desarrollo y monitoreo. La gestión del cambio implica preparar a la organización para aceptar que el cambio es necesario, lo que significa romper el *statu quo* para poder construir una nueva forma de operar. Por eso, es importante crear una motivación para el cambio, ya que es necesario para la transformación de actitudes hacia las nuevas prácticas.

La gestión del cambio nos lleva a tener un análisis de la realidad, una visión de lo que sucede en el entorno. Ya que esto condiciona lo que se va a realizar, lo que sucederá en el grupo o en la organización. La gestión del cambio nos lleva a dos terrenos: 1. El de los hechos, lo que sucede, cómo suceden las cosas, cómo lo hacemos, con qué elementos (culturales, sociales, políticos, económi-

cos, etcétera); 2. La forma posible de hacerlo, lo deseado, lo que queremos que sea, el futuro.

La gestión del cambio se ha convertido en uno de los factores de éxito más importantes en las organizaciones empresariales en el mundo actual, que está en constante evolución. La gestión del cambio requiere de una dosis significativa de tiempo, persistencia, comunicación, liderazgo, cooperación y visión.

Milenio Laguna, noviembre 16, 2021

EL NUEVO ESCENARIO DE LAS RELACIONES LABORALES

La pandemia por el Coronavirus SARS-CoV-2 (Covid-19) generó un enorme desajuste en la capacidad y fuerza laboral. En México se perdieron muchos empleos, se eliminaron otros de manera consciente y, por otra parte, se han generado empleos nuevos que las mismas condiciones han establecido. La Organización Internacional del Trabajo pronostica que esta circunstancia va a afectar en mayor medida a las mujeres, a los jóvenes y a las personas con algún tipo de discapacidad.

La pandemia impactó el lugar de trabajo y las jornadas laborales. Las tecnologías de información y de comunicación (TIC) permitieron que el trabajo se llevara a casa y se hayan montado escenarios laborales dentro de las viviendas de los trabajadores y otros lugares, se favoreció el teletrabajo o trabajo a distancia que anteriormente las empresas, en su gran mayoría, rechazaban de manera tajante; ahora de botepronto tuvieron que aceptar las circunstancias y encontrar mecanismos para facilitar, supervisar y reportar resultados tangibles ante un cambio inminente en la forma de trabajar y concebir las relaciones laborales.

En este nuevo escenario, el manejo eficiente y eficaz de las relaciones laborales es un deber, y se da como conse-

cuencia de la necesidad de hacerse cargo del cuidado de la persona, la reducción del contacto físico y el cuidado general de la salud de todos cuantos tengan relación con la empresa. Esto deberá ser una alianza y trabajo conjunto entre los trabajadores, los sindicatos y el empleador, pues de todos dependerá el éxito de las estrategias implementadas y la supervivencia de las empresas. La distancia provocada por el uso de las TIC genera la necesidad de reorientar la relación con los colaboradores, pues ahora se debe basar en una mayor confianza mutua, en la flexibilidad, en la negociación y en protocolos de comunicación muy bien definidos.

Una labor muy importante que no debemos menospreciar es la actualización de la identidad corporativa de las empresas, pues el Covid-19 vino a modificar muchos de los documentos fundantes de las organizaciones y habrá que adecuarlos a este cambio de época pues deberán de contemplar todo lo relativo al Covid-19, desde la planeación estratégica institucional, el análisis del entorno, las estrategias, los valores, el código de ética, el reglamento interior de trabajo, el protocolo de no discriminación y todo lo relativo que llegue a afectar la relación laboral, el clima institucional y el desempeño individual y organizacional. No podemos dejar pasar la oportunidad de aprender de la pandemia: la toma de decisiones de manera ética, fundada y fundamentada en los valores humanos y

la preservación de la vida, debe privilegiar las relaciones laborales en la época postCovid.

Acequias 88, Ibero Torreón, Otoño, 2022

EL FUTURO DEL TRABAJO

La pandemia por Covid-19 se convertirá en un icono en la historia de la humanidad, será recordado como un cambio de época en las relaciones laborales, nada será igual al 2020 y 2021 en el que un virus revolucionó los cambios en la vida ordinaria de las empresas y nos mostró una nueva forma de trabajar a la que muchas les costaba entrar de manera natural. El teletrabajo, los horarios flexibles, las compras por internet, el cuidado de la persona, la solidaridad, las medidas sanitarias, el cuidado de la salud mental, la seguridad e higiene en el trabajo, las medidas de ingeniería y las administrativas, el uso de equipo de protección personal y la capacitación otorgada a los trabajadores, así como a las acciones realizadas en materia de promoción a la salud, entre otras, van a permanecer y poco a poco se arraigarán y formarán parte de la nueva cultura laboral de las empresas.

Por otro lado, la automatización tecnológica estará cada vez más presente en todas las áreas de la empresa, no sólo en la producción. La figura del colaborador de jornada laboral completa y con contrato por tiempo indeterminado se verá sustituida por otro tipo de fórmulas que flexibilizarán el mercado laboral y la contratación. Habrá más contrataciones temporales, más trabajadores inde-

pendientes y más servicios *outsourcing* o subcontratación, mayor flexibilidad laboral. La denominada “economía de los encargos o de plataformas” crecerá aún más que en las crisis mundiales anteriores, donde las personas perciben ingresos por pequeñas tareas que solicitan las empresas, principalmente a través de plataformas digitales, que ponen en contacto personas que ofrecen determinados servicios con otras que los necesitan. Asimismo, se crearán nuevos puestos de trabajo y por ende nuevos empleos, como son los responsables de manejo de crisis sanitarias, limpieza y desinfección de espacios, atención y cuidados de la salud mental en el trabajo, seguridad laboral, reparadores, ciberseguridad, desarrolladores de *software*, servicios de salud a distancia, y todos aquellos que requieran alta especialización.

Por otra parte, el aumento del desempleo mundial en la era del coronavirus dependerá de la evolución futura de la pandemia y de las medidas políticas que se adopten. Las personas que trabajan en la sanidad, los servicios sociales, la educación y la administración pública tienen más posibilidades de mantener su empleo después de la pandemia, según la OIT.

El regreso a la denominada nueva normalidad en el trabajo llegó con muchos cambios en las empresas, y en la forma de desarrollar sus funciones, y también ha cambiado los espacios de trabajo y la forma en la que nos relaciona-

mos con los clientes, los proveedores y el personal. El reto ahora es conservar la competitividad, la eficiencia de los procesos y el crecimiento económico, y al mismo tiempo cuidar de la salud de las personas a sabiendas de que el capital más poderoso e indispensable en las empresas es el talento humano. Así pues, volver a la normalidad no es lo esperado, regresar a eso sería no haber aprendido de esta experiencia de vida, desperdiciar nuestro tiempo, cerrar los ojos ante la realidad que nos golpea en la cara y nos pide a gritos un cambio de fondo. Necesitamos potencializar una transformación masiva, real y factible hacia un nuevo orden económico internacional basado en el cuidado de la persona y de la casa común.

Acequias 88, Ibero Torreón, Otoño, 2022

ÍNDICE

Presentación | 5

Observar la realidad | 7

Cultura organizacional | 10

Violencia de género, discriminación estructural | 12

Equidad de género laboral | 15

Mi yo viejito | 18

Salario emocional | 22

Flexibilidad laboral | 25

El teletrabajo | 28

Adicción al trabajo | 32

El arte de conocer el negocio | 35

Gestión del cambio | 37

El nuevo escenario de las relaciones laborales | 40

El futuro del trabajo | 43

Observatorio de salarios, de Andrés Rosales Valdés, fue impreso en octubre de 2023. La edición estuvo al cuidado del Centro de Difusión Editorial de la Universidad Iberoamericana Torreón.

OBSERVATORIO DE SALARIOS corresponde al número 6 de una serie de cuadernillos preparada en el seno del Taller de periodismo opinativo dependiente del Centro de Difusión Cultural de la Universidad Iberoamericana Torreón. Los textos —artículos, reseñas bibliográficas y algunas crónicas— han sido en su mayoría parte de las colaboraciones que alimentan las columnas periodísticas que la Ibero Torreón sostiene semanalmente en los diarios *El Siglo de Torreón* y *Milenio Laguna*. Se trata, por ello, de aportaciones breves en las cuales, como es posible advertir en las propuestas de Andrés Rosales Valdés, se reflexiona sobre temas de interés general con un ánimo divulgativo. Cada autora, cada autor seleccionó y curó los contenidos de su propio cuadernillo, y hemos querido dedicar todo el conjunto a la memoria del ingeniero Héctor Acuña Nogueira, SJ, pues en 2014, durante su rectorado, comenzó el trabajo del Taller de periodismo de opinión.

ANDRÉS ROSALES VALDÉS (Torreón, Coahuila). Doctor en Administración Estratégica. Fue Director General Educativo y Director de Administración y Finanzas; actual Director de Personal en Ibero Torreón. Coordina la Comisión de Campus Sustentable y el Observatorio de Salarios. Docente de licenciaturas y posgrados, colabora en *Milenio Laguna* y *El Siglo de Torreón*. Coautor de los libros *Del gis a la pantalla táctil*; *Rostros de la agresión* y *Vendaval de cambios*.

CUADERNOS DEL TALLER

6

