

# Permanencia Laboral de Millenials y Generación Z: Retos e Importancia del Salario Emocional

Job Permanence of Millenials and Generation Z:  
Challenges and Importance of the Emotional Salary

Por: Deheny I. Torrealba Tinoco [orcid.org/0000-0003-2631-860X](https://orcid.org/0000-0003-2631-860X)  
Universidad Tecnológica de Cancún  
José Manuel Jiménez García [orcid.org/0000-0001-6218-6961](https://orcid.org/0000-0001-6218-6961)  
Universidad Tecnológica de Cancún  
Diana Sánchez Estrada [orcid.org/0000-0002-3361-1508](https://orcid.org/0000-0002-3361-1508)  
Universidad Tecnológica de Cancún

Dirección electrónica del autor de correspondencia:  
[dtorrealba@utcancun.edu.mx](mailto:dtorrealba@utcancun.edu.mx)

Fecha de recepción: 8/abril/2022  
Fecha de aceptación: 18/julio/2022

Cómo citar: Torrealba, D., Jiménez, J., & Sánchez, D. (agosto, 2022).  
Permanencia Laboral de Millenials y Generación Z: Retos e Importancia  
del Salario Emocional. *Universo de la Tecnológica*, 2(41), 65-76.

## Resumen

Las empresas turísticas afrontan retos para diseñar estrategias e influir en las nuevas generaciones, a fin de lograr la atracción, permanencia y reducir la rotación de personal. El objetivo del estudio es identificar factores diferenciales que influyen en la decisión de permanencia laboral de las nuevas generaciones (Millennials y Generación Z) en los puestos operativos de empresas turísticas de la Zona norte de Quintana Roo, a fin de sugerir estrategias que influyan en su retención y desarrollo. Con un enfoque cualitativo y un muestreo no probabilístico por conveniencia, se realizaron 175 encuestas a colaboradores operativos y 17 entrevistas a expertos del área de recursos humanos en empresas turísticas. A partir de los resultados se establece la necesidad de combinar incentivos económicos y salario emocional para la atracción y permanencia de estas generaciones.

**Palabras clave:** Millennials, Generación Z, Salario emocional, empresas turísticas, permanencia laboral.

## Abstract

Tourism companies face challenges in designing strategies and influencing new generations to attract, retain and reduce staff turnover. The objective of the study is to identify different factors that influence the decision to remain in the operational positions of tourism companies in the northern zone of Quintana Roo, with the new generations Millennials and Generation Z to suggest strategies that influence the retention of personnel and the proposals of life and career plans for these generations. It is a qualitative study carried out through a non-probabilistic convenience sampling, composed of the application of 175 surveys to operational collaborators and 17 interviews with experts in human resources in tourism companies. It concludes the need to combine economic incentives and emotional salaries to attract and retain these generations.

**Keywords:** Millennials, Generation Z, emotional salary, tourism companies, labor tenure.

## Introducción

Actualmente las empresas están en un continuo desarrollo, lo cual las hace buscar constantemente mejores prácticas y estrategias para optimizar su competitividad, así como evitar en lo posible la rotación de personal (Trujillo, *et al.*, 2021). El cambio generacional en el mercado laboral acompañado de los avances tecnológicos ha influido en las expectativas en la vida privada y profesional (ŠAfránková & ŠIkýř, 2017, Bieleń & Kubiczek, 2020), diversas situaciones actuales plantean un reto para los empresarios que tienen que ajustar los lugares de trabajo a las nuevas expectativas laborales (Arora, 2019).

Ante la consideración de las mega tendencias y el compromiso de aportar al Objetivo 8 del Desarrollo Sostenible (ODS): Trabajo decente y crecimiento económico (ONU, 2019) surgió el interés por indagar sobre las nuevas generaciones y sus expectativas en el ámbito laboral, a fin de sugerir estrategias para la permanencia de los colaboradores del sector turismo. Las generaciones sobre las que se desarrolla el estudio son Millennials y Generación Z. Sobre los Millennials, Arnold (s.f.) y Jiménez (2019) los sitúan como los nacidos entre 1980 y 1995, Toledo (2020) entre 1982 y 1994; para efectos de esta investigación se toma el periodo de los nacidos entre 1980 y 1995. Sobre la Generación Z, Arnold (s.f.), Jiménez (2019) y Toledo (2020) coinciden en su inicio en 1995, y su término, en 2010, coinciden Jiménez (2019) y Toledo (2020), para efectos de esta investigación se toma el periodo 1996 a 2010.

Dentro del estudio se consideraron dos rubros a verificar, primero, la importancia del salario emocional, que Quintero y Betancur (2021), describen como un factor motivador que humaniza a las organizaciones, valor

intangibles dirigido a generar balance entre los intereses laborales y personales. Mientras que Espinoza y Toscano (2020), se refieren a los incentivos o retribuciones de carácter no monetario que generan satisfacción laboral; González (2018) propone que el salario emocional busca disminuir los índices de ausentismo y rotación de personal, y finalmente Salvador-Moreno (*et al.*, 2021) lo establece como una forma diferente para equilibrar el estado emocional de los colaboradores.

Como segundo rubro a corroborar se considera la permanencia laboral que, de acuerdo a Esparza-Montes & Segovia-Romo (2019), está relacionada con la intención de un colaborador a continuar su proyecto profesional en una empresa para cumplir sus objetivos personales y satisfacer sus necesidades y que según Quintero & Betancur (2021), si un empleado percibe satisfacción por su empresa, es un colaborador que tiene un sentido de pertenencia por la compañía y desea permanecer en ella. El estudio se desarrolló considerando empresas del sector turístico, específicamente de la zona norte de Quintana Roo, México.

### Antecedentes

Los estudios de las nuevas generaciones tienen una importante tradición de investigación en las ciencias sociales y humanas (Maioli, 2016) desde la focalización de la mega tendencia demográfica (FEM, 2022) y considerando los ODS (ONU, 2019) han prestado atención a los cambios conductuales en el campo laboral de cada una de las generaciones desde 1957, pero con una tendencia creciente a partir del 2008 y con mayor incidencia en generaciones Millennials y Generación Z a partir del 2016. Más aún con referente a la influencia del salario emocional en estas generaciones (Alvarado y Álvarez-Aros, 2021). Existen investigaciones a nivel internacional principalmente de Estados Unidos, que buscan identificar las estrategias para ayudar eficazmente a las organizaciones a hacer frente a los cambios demográficos de la mano de obra considerando las generaciones, en esa misma línea comprender cómo la edad, el género y la cultura afectan a las actitudes individuales relacionadas con la carrera y el trabajo (Eversole, *et al.*, 2012; Yi, *et al.*, 2015; Ivanova *et al.*, 2020, Prakash y Tiwari, 2021). También se han enfocado en identificar los factores que influyen en las generaciones en la decisión de permanencia en las empresas, y de manera indirecta o directa hacia la relevancia del salario emocional para Millennials y Generación Z (Puente y Regil, 2020; Espinoza y Toscano, 2020; Martínez, *et al.*, 2018, Rodríguez, *et al.*, 2021).

Los estudios realizados en Latinoamérica también buscan valorar los comportamientos de estas generaciones en el ámbito laboral, en algunos casos en comparativa con generación X y Baby Boomers (Campoverde, 2018, Díaz, *et al.*, 2017; Quintero & Betancur, 2021; Ramírez, 2022). En México también se ha realizado investigación generalizada sobre las tendencias de comportamiento en las nuevas generaciones, en algunos casos para distinguir las expectativas laborales entre generaciones (Madero, 2019; Sonda De La Rosa *et al.*, 2020; Rojas, 2021).

### Problemática y Justificación

La Asociación Mexicana de Recursos Humanos (AMEDIRH, 2019, citada en Trujillo, *et al.*, 2021), señaló que México cuenta con una de las tasas de rotación laboral más altas en América Latina, con un promedio del 17%, cuando la tasa promedio ideal es de 7%.

Uno de los motivos que impacta en la rotación de personal, es el hecho de que las nuevas generaciones que se incorporan a las empresas son sustancialmente diferentes, por lo tanto, es necesario desarrollar culturas organizativas que sean capaces de retener a los empleados (Eversole, *et al.*, 2012). El tema de las generaciones en el ámbito laboral, es de interés e investigación para muchos países, independientemente de su idioma o región geográfica, coincidiendo en que las generaciones no pueden ser generalizadas a nivel global (Alvarado y Álvarez-Aros, 2021).

Sin embargo, empresas nacionales e internacionales, aún se encuentran reacias a la implementación de estrategias de retención de personal. Debido a que lo consideran como un gasto, que visto desde el punto de vista contable, lo es, ya que se necesita inversión, si es que la compañía opta por ofrecer planes de carrera, adaptar una zona como área de descanso, renovar el mobiliario u ofrecer tarjetas de regalo o membresías, y, aun así, no tener la certeza de que con esos cambios el personal asegure su permanencia y compromiso (Espinoza y Toscano, 2020).

De igual manera, resulta imprescindible sumarse a los ODS, para promover el crecimiento económico continuado, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, en el sector turístico, la sociedad y en particular a las nuevas generaciones y a las mujeres (Organización Mundial del



Turismo [OMT], 2015). A pesar de los referentes mencionados y de contar con una amplia gama de estudios sobre las nuevas generaciones, aquellos que se focalizan en el sector turismo no son tan vastos (Sonda De La Rosa *et al.*, 2020), motivo por el que surgió la necesidad de identificar los factores diferenciales que influyen en la decisión de permanencia laboral en los puestos operativos de empresas turísticas con los colaboradores pertenecientes a las nuevas generaciones.

### Objetivo general

Identificar los factores diferenciales que influyen en la decisión de permanencia laboral en los puestos operativos de empresas turísticas de la Zona norte de Quintana Roo, con los colaboradores pertenecientes a las generaciones Millennials (nacidos entre 1980- 1995) y la Generación Z (nacidos entre 1996 y 2006), a fin de sugerir estrategias que influyan en la retención de personal para estas generaciones.

### Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores diferenciales que permitirán diseñar estrategias que impacten en la decisión de permanencia laboral en las generaciones Millennials y Generación Z?

### Metodología y Técnicas de Investigación

El enfoque de investigación del trabajo es cualitativo, de acuerdo con Villegas (2015), el enfoque cualitativo, ayuda a comprender la naturaleza de las motivaciones, percepciones, valores, creencias, emociones, actitudes, sentimientos o pensamientos de una persona o un grupo de personas con respecto al fenómeno de estudio. El alcance de la investigación inició con un alcance exploratorio y concluyó en un alcance descriptivo que como menciona Hernández, (*et al.*, 2010) permite la recopilación de información, características y rasgos importantes de las personas, con lo cual, se logran identificar características del objeto de estudio.

Para la recolección de datos se diseñaron dos instrumentos: una encuesta y una entrevista; la aplicación de ambos consideró como espacio empresas turísticas de la Zona norte de Quintana Roo. El primer instrumento dirigido a personal operativo de las generaciones Millennials y Generación Z, de empresas turísticas de la zona norte de Quintana Roo, tuvo como objetivo identificar las expectativas laborales y de salario emocional que se tienen y que los motiva a contratarse en empresas turísticas y permanecer en ellas; ésta se aplicó a 175 colaboradores operativos de 29 empresas turísticas, quienes laboran en hoteles, en las áreas de alimentos y bebidas, ama de llaves, recepción, animación y entretenimiento, y en áreas administrativas, así mismo, a personal de agencias de viajes y transportadoras, dos cafeterías y un casino. La encuesta estuvo integrada por cuatro apartados como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Apartados de encuesta aplicada a colaboradores operativos de empresas turísticas (Millennials y Generación Z).*

1	Generalidades: edad, generación a la que pertenecen, estado civil, si tienen hijos, y tipo de gastos como renta, servicios, alimentación.
2	Jerarquización de una lista de 12 atributos de salarios y prestaciones: aquellos que les son más relevantes para la permanencia laboral.
3	Jerarquización de incentivos (salario emocional): considerar los más importantes para la permanencia laboral.
4	Lista de incentivos que la empresa donde actualmente laboran no les otorga y que son determinantes para la permanencia laboral.

Fuente: Elaboración propia

El segundo instrumento, una guía de entrevista semiestructurada se dirigió a 17 expertos encargados de recursos humanos en empresas turísticas de la zona norte de Quintana Roo, de las cuales, 13 pertenecen a hoteles (seis de 5 estrellas; seis de 4 estrellas y un hotel de negocios), 3 a agencias de viajes y una transportadora.

La información se obtuvo de empresas turísticas ubicadas en Cancún, Isla Mujeres, Playa del Carmen, Puerto Morelos y Akumal. La guía se diseñó para verificar si desde las áreas de recursos humanos se identifican las expectativas de las generaciones Millennial y Generación Z, además de conocer si son consideradas como

estrategia de atracción y retención de personal en puestos operativos; la guía se integró por tres ejes que se muestran en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Apartados guía de entrevista semiestructurada dirigida a expertos encargados de recursos humanos en empresas turísticas (Instrumento 2)*

- |   |  |
|---|--|
| 1 | Motivos de deserción y motivos de permanencia.                       |
| 2 | Requisitos para la atracción de personal de las nuevas generaciones. |
| 3 | Pertinencia del plan de vida y carrera para las nuevas generaciones. |

Fuente: Elaboración propia

Para la determinación de la muestra, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia que de acuerdo a Casal y Mateu (2003), consiste en la elección por métodos no probabilísticos de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo; en este tipo de muestreos la “representatividad” la determina el investigador de modo subjetivo conforme a la disponibilidad y participación conveniente.

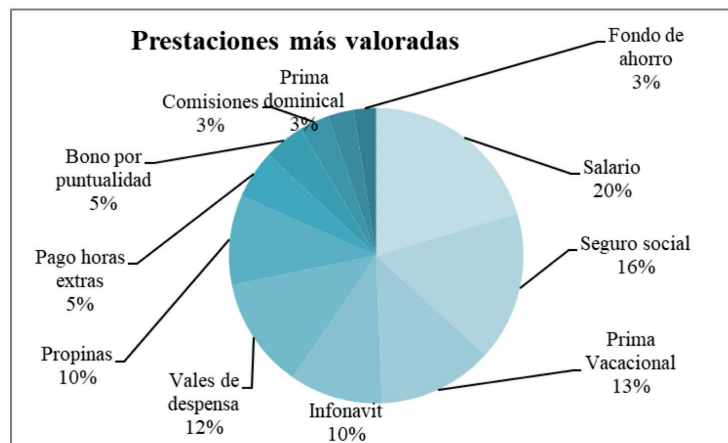
## Resultados y Discusión

### Resultados de la Encuesta

Se aplicaron un total de 175 encuestas, de las cuales el 47% corresponde a la generación Millennials y el 53% a la Generación Z, de los cuales el 66% son solteros, el 17% son casados y el otro 17% se registran como unión libre. Esto muestra que el porcentaje de solteros dobla al número de casados o que viven en pareja. El 27% de los participantes manifestó tener hijos, por lo que la responsabilidad de manutención, educación y cuidado de hijos es menor del 30% de la población encuestada. Por lo que se infiere que el 66% de solteros y el 73% que aún no son padres de familia, su único compromiso es con ellos mismos.

De los 175 encuestados, el 37% se hace cargo del pago de renta o hipoteca y corresponden al segmento de casados y en unión libre. Además de estar dentro del porcentaje de los que tienen hijos; cabe señalar que tres colaboradores solteros, tienen la responsabilidad de pago de renta y nueve de ellos tienen hijos. Del total de encuestados, el 72% aporta para el pago de luz y agua, y finalmente el 74% participa con los gastos de alimentación, este segmento, vive en casa de sus padres o con familiares. No es apremiante la renta, ni están interesados en adquirir una vivienda.

Los resultados en la jerarquización de cuáles son las prestaciones más valoradas, muestra que en primer lugar se encuentra el factor salarial, logrando el 20% de las menciones como el número uno. Le sigue el seguro social y después el pago de prima vacacional (ver figura 1: Prestaciones más valoradas por colaboradores operativos de empresas turísticas (Millennials y Generación Z)).



**Figura 1.** Prestaciones más valoradas por colaboradores operativos de empresas turísticas (Millennials y Generación Z). Fuente: Elaboración propia

Con los resultados de esta categoría, se confirmó que el factor monetario y las prestaciones como seguro social, vales de despensa y prima vacacional siguen siendo los incentivos más valorados por los colaboradores de estas generaciones. Es pertinente señalar que la prestación para adquisición de vivienda está en quinto lugar, aun cuando, no es una prioridad para los solteros sin hijos.

Sobre la jerarquización de los incentivos no financieros (salario emocional) más valorados, destaca en primer lugar el horario flexible. Siguiendo el transporte de personal y, en tercer lugar, el comedor de empleados (ver figura 2: Incentivos más valorados por colaboradores operativos de empresas turísticas (Millennials y Generación Z)).

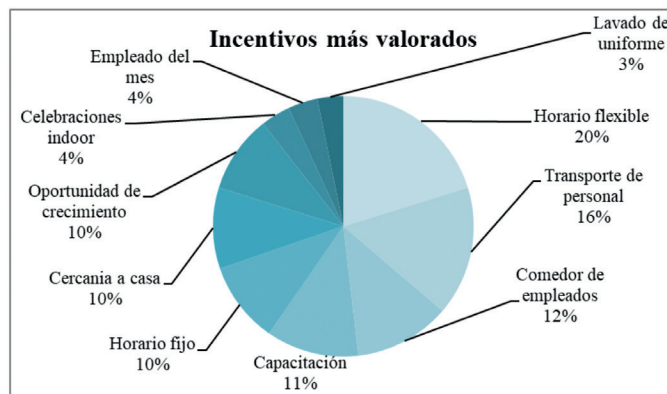


Figura 2. Incentivos más valorados por colaboradores operativos de empresas turísticas (Millennials y Generación Z). Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que el horario flexible es valorado por aquellos colaboradores solteros sin hijos. Mientras que el horario fijo es priorizado por los colaboradores que tienen hijos, entendiéndose que un horario fijo les permite organizar sus tiempos.

En la tercera parte del cuestionario, se pidió a los colaboradores listar los tres incentivos que actualmente su empresa no otorga y que considerarían importantes para permanecer en ella. La información proporcionada permite identificar la importancia de ser escuchados (ver figura 3: Incentivos y prestaciones deseadas por colaboradores operativos de empresas turísticas Millennials y Generación Z).

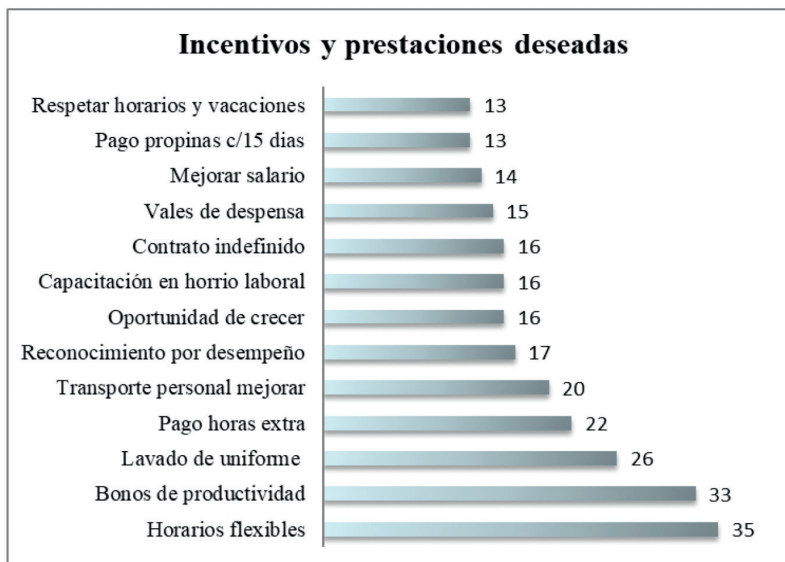


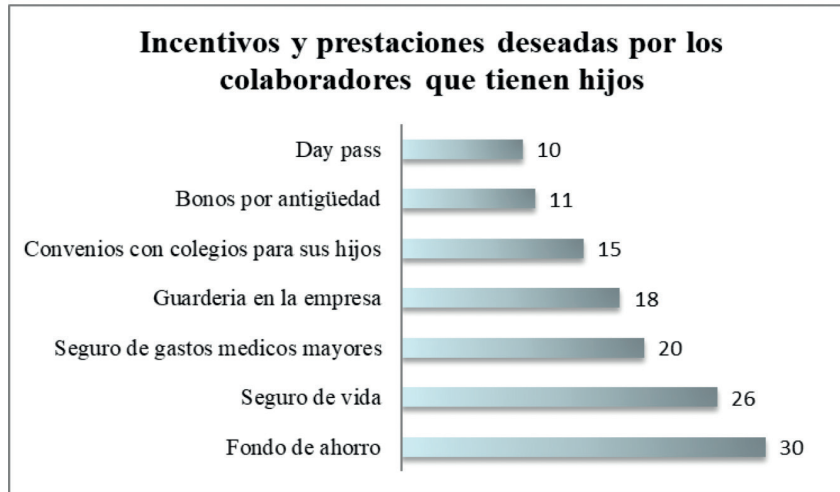
Figura 3. Incentivos y prestaciones deseadas por colaboradores operativos de empresas turísticas (Millennials y Generación Z). Fuente: Elaboración propia

Es pertinente recalcar que, esta lista corresponde a lo que los colaboradores desean y que la empresa no proporciona. Se tiene al incentivo de horarios flexibles en primer lugar, con 35 menciones, esta misma, fue



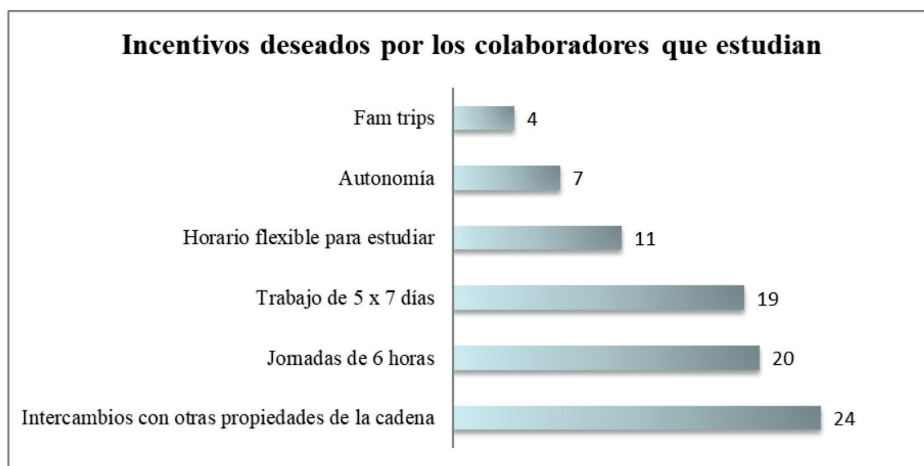
también la más valorada en las empresas que si lo proporciona. En suma, tenemos que 50% de los encuestados busca trabajar en empresas que les permitan la flexibilidad en horarios. Conforme a los resultados de esta encuesta, se detectó que al menos una empresa hotelera, tres de agencias de viajes, la transportadora y el casino, si manejan la flexibilidad de horario.

Los bonos de productividad se encuentran en segundo sitio, no todas las empresas turísticas tienen este incentivo, se observa además que los colaboradores desean ser reconocidos y recompensados (cuarto y sexto lugar). El lavado de uniforme, mejorar y ampliar rutas del transporte de personal, también son prioridad. La capacitación es importante, pero desean se realice en horario laboral. Respetar horarios de salida fue una de las menciones reiteradas. Al analizar la información se identificaron las expectativas de los colaboradores que tienen hijos (ver figura 4: Incentivos y prestaciones deseadas por colaboradores operativos de empresas turísticas (Millennials y Generación Z), que tienen hijas (os).



**Figura 4.** Incentivos y prestaciones deseadas por colaboradores operativos de empresas turísticas (Millennials y Generación Z), que tienen hijas(os). Fuente: Elaboración propia

En primer punto, 30 de los 47 colaboradores que tienen hijos buscan el fondo de ahorro, considerando que ello les permite tener un respaldo para solventar gastos de familia. El seguro de vida y gastos médicos mayores son las siguientes menciones. La responsabilidad de ser padres los lleva a tener otras prioridades que aseguren cumplir con ese compromiso, buscando además los incentivos de guardería y convenios con colegios. Finalmente consideran la antigüedad en su empresa un factor de estabilidad. Por otro lado, los incentivos buscados por los colaboradores que aún están estudiando, están en función de sus necesidades escolares (Ver figura 5: Incentivos deseados por colaboradores operativos de empresas turísticas Millennials y Generación Z, que se encuentran estudiando.).



**Figura 5.** Incentivos deseados por colaboradores operativos de empresas turísticas (Millennials y Generación Z), que se encuentran estudiando. Fuente: Elaboración propia

Se observa, en la figura 5, que los 24 colaboradores encuestados que aún están estudiando, se visualizan laborando en otros destinos, tienen deseos de aprovechar la ventaja de su empresa que cuenta con propiedades en otros estados o países. La movilidad es un incentivo muy atractivo. En segundo lugar, las jornadas de trabajo cortas, de seis horas y laborar cinco de los siete días de la semana. El horario flexible también es un requisito. Es interesante observar que buscan la autonomía en su trabajo y el empoderamiento, estar estudiando una carrera en el ámbito turístico les abre un panorama y aporta seguridad.

### Resultados de la Entrevista

Se aplicó un total 17 entrevistas a expertos que laboran en diferentes posiciones del área de recursos humanos, desde gerentes, subgerentes, coordinadores y asistentes, con experiencia que va de 1 a 12 años. En la Tabla 3, se muestran los años de experiencia, las empresas que dirigen, el destino donde se encuentran estas empresas y el total de colaboradores.

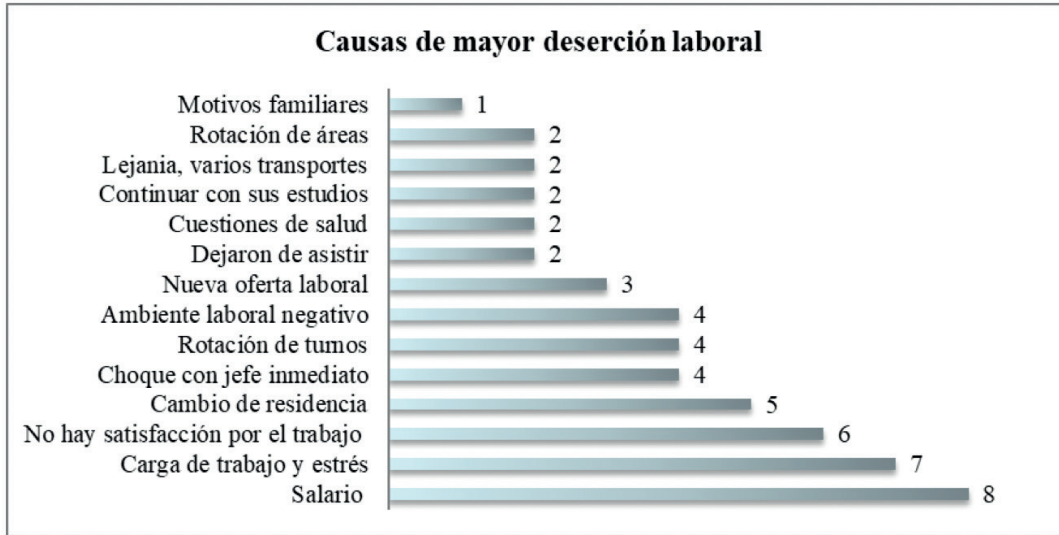
**Tabla 3**

*Identificación de participantes expertos de Recursos Humanos de Empresas Turísticas*

Empresa turística	Ubicación	Colaboradores	Puesto del entrevistado	Años experiencia
Hotel 1	Akumal	500	Asistente de RH	1
Hotel 2	Playa del Carmen	1755	Coord. de reclutamiento	2
Hotel 3	Puerto Morelos	700	Subgerente de RH	8
Hotel 4	Puerto Morelos	513	Asistente de RH	1
Hotel 5	Isla Mujeres	215	Gerente de RH	2
Hotel 6	Playa Mujeres	790	Gerente de RH	12
Hotel 7	Cancún	750	Gerente de RH	5
Hotel 8	Cancún	415	Asistente de RH	1
Hotel 9	Cancún	1200	Jefe de personal	5
Hotel 10	Cancún	200	Gerente de RH	2
Hotel 11	Cancún	945	Gerente de RH	3
Hotel 12	Cancún	500	Coord. de RH	4
Hotel 13	Cancún	1800	Subgerente de RH	4
Agencia de viajes 1	Cancún	200	Asistente de RH	5
Agencia de viajes 2	Cancún	27	Gerente de RH	3
Agencia de viajes 3	Cancún	45	Gerente de RH	7
Transportadora	Cancún	200	Subgerente de RH	2

Fuente. Elaboración propia.

Los expertos mencionan en la entrevista que, el factor de mayor deserción laboral sigue siendo la percepción de que el salario que reciben no es justo para ambas generaciones, en segundo lugar, el estrés y la carga de trabajo. En la figura 6, se muestran las otras causas que se han señalado como detonantes para la renuncia.

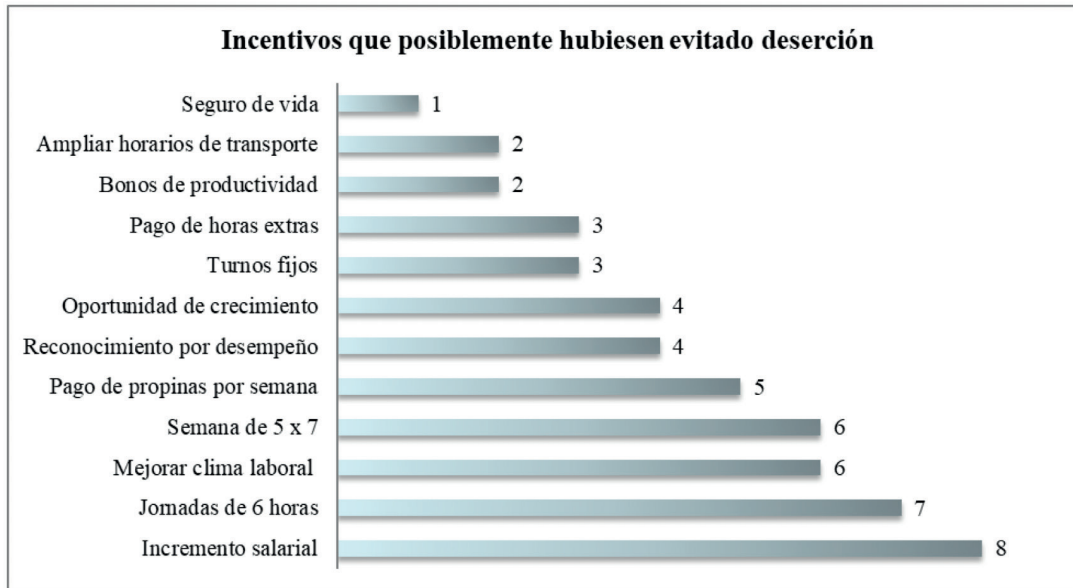


**Figura 6.** Causas de deserción laboral en puestos operativos de Empresas turísticas (datos globales).  
Fuente: elaboración propia.

Los entrevistados establecen que la Generación Z, argumenta, dentro de sus motivos de renuncia la poca satisfacción con el empleo o bien, ‘no era lo que esperaban’ y la falta de entendimiento con su jefe inmediato, mientras que los Millennials, el cambio de residencia, el retorno a su lugar de origen son motivos de renuncia. Para ambas generaciones la rotación de turnos y no respetar sus horarios de salida, son las causas principales para desertar. Los entrevistados expresan que la presión del trabajo, la autoridad y los turnos prolongados son aspectos no tolerados por estas generaciones.

Se señala que, en el área de hotelería, los puestos de mayor rotación son los que requieren menos experiencia y estudios, y que representan facilidad para colocarse en otra empresa como: steward, ayudante de limpieza, camarista, ayudante de cocina, cocinero y garrotero. Los puestos de menor rotación son recepcionista, concierge, hostess, meseros y personal de RR HH, estos exigen para contratación cierta experiencia y mayor preparación académica, son posiciones más valoradas. Mientras que, en las empresas como agencias de viajes y transportadoras, las posiciones de mayor rotación son agente de reservaciones y call center (servicio al cliente), las posiciones con menos rotación son los agentes y supervisores de ventas, explicando que es por las comisiones, ciertamente, estas posiciones las ocupan personas mayores de 30 años (Millennials mayores y Generación X). Los entrevistados, reconocen 12 incentivos (ver figura 7: Incentivos que la empresa turística actualmente no otorga a colaboradores operativos de empresas turísticas Millennials y Generación Z, determinantes para evitar la deserción), que pudiesen haber evitado la deserción si se hubieran planteado al momento de presentar su descontento.





**Figura 7.** Incentivos que la empresa turística actualmente no otorga a colaboradores operativos de empresas turísticas (Millennials y Generación Z), determinantes para evitar la deserción. Fuente: elaboración propia.

Primero, un incremento salarial, cosa que pone en situación complicada a la empresa, pues los topes salariales están calculados anual o bianualmente. La segunda, es ajustar las jornadas laborales, de 8 a 6 horas; la tercera, mejora del ambiente laboral, en cuyo caso, los ejecutivos de RR HH argumentan que esto depende de las actividades que cada jefe de área desarrolla con sus subordinados. El cuarto incentivo, tiene que ver con la reducción de días laborales, de 5 de 7 días. En este sentido, la posición de RR HH consistiría en reestructurar la planta con una mayor contratación, para cubrir turnos y para cubrir las semanas completas, ya que, en empresas de servicios turísticos, la operación es 7 x 24, por lo que lo visualizan poco probable.

A quienes se entrevistó, fue con la intención de conocer edades de colaboradores que reflejan mayor compromiso y lealtad a la empresa. La respuesta fue contundente, aquellos colaboradores que tienen más antigüedad, esos que permanecen ya sea porque les queda cerca de casa, aman su trabajo y/o porque tienen compromisos familiares. El 82% de los entrevistados coincide que los mayores de 35 años son los más estables, pues las condiciones de contratación en otra empresa son más difíciles por su edad, consideran que estos empleados, en una zona de confort buscan más estabilidad que crecimiento. Por otro lado, se establece que las personas jóvenes también son comprometidas, pero no antepone a la empresa a sus propios intereses, no tienen ese sentido de pertenencia y les es fácil desprenderse de ciertos proyectos. Los jóvenes son objetivos, leales y están presentes, pero no de una forma profunda o sentimental.

A fin de conocer si las empresas identifican las expectativas laborales de las nuevas generaciones, se pregunta a los encargados de RR HH de las 17 empresas ¿cuáles son los nuevos requisitos para la atracción y selección de personal? y ¿cuáles son los incentivos no financieros (salario emocional) que se han implementado para la retención de estas generaciones? Sobre la atracción y selección de personal de las nuevas generaciones, 14 de las 17 empresas no han modificado los requisitos de contratación, salvo las vacunas y prueba Covid, manteniendo la experiencia mínima en puestos operativos e inglés básico. Las 17 empresas han ampliado los medios de reclutamiento, ahora utilizando redes sociales y ferias del empleo. Tres empresas mencionan la modificación en el estándar de imagen al permitir uso de barba, bigote, tatuajes visibles y tinte de cabello, pero siempre con las restricciones de pulcritud e higiene. Con esta información, se observa que el 15% de las empresas entrevistadas han modificado criterios de selección para incluir a las nuevas generaciones en sus filas.

Sobre las estrategias de retención de las nuevas generaciones mediante incentivos no financieros (salario emocional), el 59% de los responsables del área de RR HH entrevistados, menciona que no, no hay una estrategia de retención. El 41% restante señala como estrategias de salario emocional las presentadas en la tabla 4.

**Tabla 4**

*Estrategias basadas en incentivos para la retención de personal operativo.*

---

Bonos de puntualidad
Bonos de productividad
Bonos de asistencia (aplicado a Generación Z)
Aumento de salario por antigüedad
Regalos por capacitación
Nivelación de Inglés
Evaluaciones para subir de puesto
Horario flexible para estudiantes
Programa de Incentivos

---

Fuente: elaboración propia.

Las cuatro primeras estrategias pertenecen al rubro de incentivos financieros, las demás si se encuentran en el rango de salario emocional, ya que impactan en la calidad de vida laboral y la percepción del colaborador y su relación con la empresa. La última estrategia, merece una mención especial, ya que se trata de un programa que está diseñado para cada tipo de generación, desde la X, los Millennials y la Generación Z. Se trata de acumular puntos por diversas causas: colaboradores más mencionados del ISH (índice de satisfacción del huésped), menciones en una de las plataformas más reconocidas a nivel internacional que proporciona reseñas de contenido relacionado con viajes (Colaboradores de Wikipedia, 2022) y señala, actitudes extraordinarias, y otros indicadores como productividad, puntualidad, etc. Con esos puntos, el colaborador, conforme a una lista, elige por cuáles premios los quiere canjear. Los premios van desde viajes, entradas a parques, electrodomésticos, cupones, aparatos tecnológicos, daypass, y demás.

No se niega el impacto positivo que provocan los bonos y aumento salarial. Sin embargo, no se ha explotado el beneficio del salario emocional en la motivación del colaborador, compromiso y agradecimiento, así como el ánimo colectivo que eleva el sentido de pertenencia y orgullo.

### Discusión

De acuerdo a los resultados de la investigación los factores diferenciales que permitirán diseñar estrategias que impacten en la decisión de permanencia laboral en las generaciones Millennials y Generación Z se dividen en dos rubros: salario emocional e incentivos. Dentro del salario emocional destacan: horarios flexibles, oportunidad de crecimiento, movilidad a otras propiedades, reconocimiento por desempeño, jornadas de seis horas, laborar 5 de 7 días por semana y en los incentivos económicos, bonos por productividad, pago de horas extras y propinas semanales. Los seguros de vida, seguro de gastos médicos mayores y fondo de ahorro, para los Millennials y Generación Z con hijos son incentivos muy atractivos.

Como mencionan Espinoza y Toscano (2020), aunque no se tenga la certeza de que incluyendo estos factores diferenciales se asegure la permanencia y compromiso de los colaboradores, es pertinente incluirlos dentro de la estrategia de retención, pues con ello, las empresas cumplen con el compromiso de promover el crecimiento económico continuado, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, en el sector turístico, la sociedad y en particular a las nuevas generaciones (OMT, 2015).

En contraste, con el estudio de Sonda De La Rosa *et al.* (2020), donde la investigación se centra en estudiantes universitarios de turismo (perfil Generación Z), próximos a insertarse en el mercado laboral, el factor salario ocupa el segundo lugar. En esta investigación con colaboradores de los perfiles Millennials y Generación Z y encargados de RH, el factor salario, ocupa la primera posición como factor diferencial de permanencia laboral.

### Conclusiones

El objetivo de este estudio se logró ya que se identificaron los factores diferenciales que influyen en la decisión de permanencia laboral en los puestos operativos de empresas turísticas de la Zona norte de Quintana Roo, con los colaboradores pertenecientes a las generaciones Millennials (nacidos entre 1980- 1995) y Generación Z (nacidos entre 1996 y 2010). Y se ha sugerido considerarlos como parte de la estrategia de retención y per-



manencia de personal para las nuevas generaciones. Se concluye que los factores diferenciales que permitirán diseñar estrategias que impacten en la decisión de permanencia laboral en las generaciones Millennials y Generación Z, son los horarios flexibles, oportunidad de crecimiento, movilidad a otras propiedades, reconocimiento por desempeño, jornadas de seis horas, laborar 5 de 7 días por semana, bonos por productividad, pago de horas extras y propinas semanalmente.

Se sugiere como un factor determinante en la estrategia para la atracción y retención de colaboradores operativos en empresas turísticas, el salario emocional combinado con los incentivos de carácter económico, pues el salario, bonos, comisiones y propinas siguen siendo factores primordiales de atracción y permanencia laboral. Además, aunque no todas las empresas consideran estrategias específicas para la atracción y retención de personal de la generación Millennials y Generación Z, este estudio concluye que, si es pertinente considerar los factores diferenciales y expectativas de estas generaciones para el diseño de sus planes de vida y carrera para lograr la permanencia y compromiso de sus colaboradores.

Finalmente, se visualiza que las expectativas laborales de las nuevas generaciones difieren de acuerdo al grado de estudios. Lo que invita a realizar un estudio, considerando el nivel de estudios, origen y probablemente el nivel socioeconómico.

## Referencias

- Alvarado, R. y Álvarez-Aros, E. (2021). Tendencias de la taxonomía de generaciones en el ámbito laboral: un análisis bibliométrico. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(1), 113-126.
- Alavaez, M. (2017). Migración y violencia en Cancún: estudio de dos asentamientos irregulares. *Revista Nueva América*, 5(10), 68–89. <https://nuestramerica.cl/ojs/index.php/nuestramerica>
- Arango, C. A. (2020). Centennials: decisiones laborales en pleno confinamiento. (2020). Universidad de Bogotá. Jorge Tadeo Lozano, 2–25. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15542.73289>
- Arnold agency (s.f.) De los Millennials a la Genreación Z. <https://arnoldmadrid.com/de-los-millennials-a-la-generacion>
- Arora, P. (2019). Predicting Job Expectations of Millennials, A Generation with Soaring Work Projections. *SKIPS Anveshan*, 1(1). <https://doi.org/10.53031/skips.1.1.2019.06>
- Bieleń, M., & Kubiczek, J. (2020). Response of the labor market to the needs and expectations of Generation Z. *e-mentor*, 86(4), 87–94. <https://doi.org/10.15219/em86.1486>
- Campoverde, J. (2018, 19 marzo). Estudio sobre el comportamiento y percepciones entre la generación Y y Z. *Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 2. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/03/estudio-generacionyz.html>
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev.* 1(1), 3-7. [http://mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20\(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta\)/TiposMuestreo1.pdf](http://mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta)/TiposMuestreo1.pdf)
- Colaboradores de Wikipedia. (2022, 18 abril). TripAdvisor. Wikipedia, la enciclopedia libre. <https://es.wikipedia.org/wiki/TripAdvisor>
- Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Clío América*, 11(22), 188-204. Doi: 10.21676/23897848.2440
- Esparza-Montes, A. C., & Segovia-Romo, A. (2019). Factores que inciden en la intención de permanencia de los empleados en una institución educativa. *Vinculatégica EFAN*, 5(2), 1138–1151. <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/>
- Espinoza, A. K., & Toscano, J. A. (2020). Salario Emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua*. <http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- Eversole BAW, Venneberg DL, Crowder CL. (2012). Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations. *Advances in Developing Human Resources*. 14(4):607-625. doi:10.1177/1523422312455612
- Foro Económico Mundial. (2022). El Foro Económico Mundial. <https://es.weforum.org/>
- González, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de Negocios del IEEM*. <https://www.hacerempresa.uy/>
- Hernández Sampierí, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Ivanova, I. A., Pulyaeva, V. N., Vlasenko, L. V., Gibadullin, A. A., & Safarov, B. G. (2020). Collaboration of different generations in the digital environment of the economy. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 421(3), 1–6. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/421/3/032039>



- Jiménez, C. (2019) Generaciones de consumidores y su relación con las marcas. <https://www.carlosjimenez.info/conociendo-las-diferentes-generaciones-y-su-relacion-con-las-marcas/>
- Madero, S. M. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación administrativa*, 48(124) Recuperado en 06 de abril de 2022, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782019000200001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000200001&lng=es&tlng=es).
- Martínez A., Ruiz, N., Rojas, N. Londoño, C. y Pérez, R. (2018). Retención del talento humano en las generaciones Millennials y Centennials en Bogotá. 10.13140/RG.2.2.34311.04000.
- Maioli, D. E. (2016). New Generations and Employment – An Exploratory Study about Tensions Between the Psycho-social Characteristics of the Generation Z and Expectations and Actions of Organizational Structures Related with Employment (CABA, 2016). *Journal of Business*, 2(1), 01. <https://doi.org/10.18533/job.v2i1.53>
- ONU [Organización de las Naciones Unidas]. (2019, 30 agosto). Objetivos y metas de desarrollo sostenible. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- OMT [Organización Mundial Del Turismo]. (2015). La contribución del Turismo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). World Tourism Organization (UNWTO). <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417766>
- Prakash, K. & Tiwari, P. (2021). Millennials and Post Millennials: A Systematic Literature Review. *Publishing Research Quarterly*. 37. 1-18. 10.1007/s12109-021-09794-w.
- Puente, S., & Regil, A. (2020). Tendencias laborales intergeneracionales en España en las últimas décadas. *Eurosistema. Banco de España.*, 02. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7622935>
- Quintero, L. F., & Betancur, J. D. (2021). Factores para el diseño de políticas de salario emocional. *Universidad Católica Luis Amigo*. [https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/660\\_Factores\\_para\\_el\\_diseño\\_de\\_políticas\\_de\\_salario\\_emocional.pdf](https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/660_Factores_para_el_diseño_de_políticas_de_salario_emocional.pdf)
- Ramírez, L. M. (2022). Caracterización de la generación del milenio en el contexto laboral: una revisión de la literatura. *Revista Universidad y Empresa*, 24(42). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8230>
- Rojas, T. (2021). Beneficios laborales y diversidad generacional: Caso de la Red de Bibliotecas de la Universidad La Salle en México. *Revista Latinoamericana De Investigación Social*, 4(2), 11-27. Recuperado a partir de <http://52.170.198.241/index.php/relais/article/view/2759>
- Rodríguez, J. D., Valderrama, Y. M., y Neisa, V. (2021). Expectativa del salario emocional como mecanismo de fidelización laboral en estudiantes de Administración Deportiva. *Educación Física Y Deporte*, 40(2). <https://doi.org/10.17533/udea.efyd.v40n2a05>
- Rodríguez, A., Zarco, V., Mañas, M. A., & Delgado, A. (2008). *Psicología de los Recursos Humanos*. Ediciones Pirámide.
- ŠAfránková, J. M., & ŠIkýř, M. (2017). Work expectations and potential employability of millennials and post-millennials on the Czech labor market. *Oeconomia Copernicana*, 8(4), 585–599. <https://doi.org/10.24136/oc.v8i4.36>
- Salvador-Moreno, J. E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., & Noroña-Salcedo, D. R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Retos*, 11(21), 41–52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>
- Secretaría de turismo [Sectur] & Fondo Nacional de Fomento al Turismo [Fonatur]. (2015). “Líneas de Acción de Desarrollo Turístico para la Diversificación de nuevos productos Turísticos de Playa del Carmen, Municipio de Solidaridad, Estado de Quintana Roo. <http://inaifonatur.gob.mx/Art70/FrXLI/2015/ESTUDIOS/Playa%20del%20Carmen.pdf>
- Sonda De La Rosa, R., Estolano Cristerna, D., & Guerra Mondragón, S. (2020). Expectativas laborales de los centennials para los negocios turísticos de Cancún. Enfoque basado en la teoría de las necesidades de McClelland. *Dimensiones Turísticas*, 4(7), 151–180. <https://doi.org/10.47557/kjlu4449>
- Toledo, V. (2020) Generación Z, el fin del mundo tal y como lo conocemos. [https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/59091/1/2019\\_2020%20TOLEDO%20VITA%2C%20Victoria.pdf](https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/59091/1/2019_2020%20TOLEDO%20VITA%2C%20Victoria.pdf)
- Trujillo, A., Tuesta, J. A., Viena, M. H., y Coronado, L. V. (2021). Endomarketing: Estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII (Especial 4), 267-282.
- Villegas Martínez, V. G. (2015). *Investigación de mercados cuantitativa y cualitativa*. Delta Publicaciones. <https://elibro.net/es/ereader/bidigecest/170066?page=94>.
- Yi, X., Ribbens, B., Fu, L. and Cheng, W. (2015), “Variation in career and workplace attitudes by generation, gender, and culture differences in career perceptions in the United States and China”, *Employee Relations*, Vol. 37 No. 1, pp. 66-82. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2014-0005>