



ISSN: 1390-5775
ISSN-e: 2661-6696

El salario emocional, estrategia humanística en la industria turística

The emotional wage, a humanistic strategy in the tourism industry¹

Ricardo Sonda de la Rosa

<https://orcid.org/0000-0002-6788-4758>
rsonda@ucaribe.edu.mx²

Damayanti Estolano Cristerna

<https://orcid.org/0000-0002-4644-7102>
destolano@ucaribe.edu.mx³

Mauro Felipe Berumen Calderón

<https://orcid.org/0000-0002-5343-4289>
mberumen@ucaribe.edu.mx⁴

Universidad del Caribe, México.

¹ Manuscrito recibido el 10 de mayo de 2025 y aceptado tras revisión editorial y de pares doble ciego el 10 de julio de 2025. Kalpana-Revista de Investigación. no. 28. Publicación Semestral (julio-2025) ISSN-e: 2661-6696 ISSN: 1390-5775.

² Doctor en Administración. Miembro del Cuerpo Académico en consolidación REPANET. Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Universidad del Caribe, Cancún, Quintana Roo, México.

³ Maestra en Administración. Miembro del Cuerpo Académico Gestión en la Industria Turística y Gastronómica GITyG . Profesora Investigador de Tiempo Completo de la Universidad del Caribe, Cancún, Quintana Roo, México.

⁴ Doctor en Finanzas. Miembro del Cuerpo Académico Gestión en la Industria Turística y Gastronómica GITyG . Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Universidad del Caribe, Cancún, Quintana Roo, México.

Resumen

El encontrar el equilibrio entre una dinámica eficiente de humanismo y dignidad que no descuide los intereses económicos y rentabilidad de las empresas turísticas es hoy en día aun una tarea pendiente. La investigación tiene como objetivo documentar en un contexto humanista las mejores prácticas en el manejo de diversos costos emocionales en la industria turística de Quintana Roo. El estudio es de enfoque cualitativo de alcance descriptivo haciendo uso de grupos focales como técnica de recolección de información que recuperó las 10 categorías en las que se basa el Barómetro de Salario Emocional, permitiendo medir las necesidades de cada individuo. Se seleccionaron e interpretaron los resultados en términos de las generaciones que hoy convergen en el campo laboral (Baby Boomers, Generación X, Generación Y, Generación Z). Los hallazgos apuntaron variedad en factores de motivación relacionados con Autonomía, Crecimiento profesional, Disfrute, Inspiración, Propósito y Significado. Cada generación establece sus diferencias, aunque no dejan de presentar similitudes en especial en cuanto un claro plan de vida y carrera, así como un aseguramiento de su bienestar integral actual y futuro. Las generaciones más jóvenes están más interesadas en las recompensas emocionales que puede proveerles su empleador.

Palabras clave: salario emocional; motivación; bienestar; grupos generacionales.

Abstract

Finding the balance between efficient and dynamic humanism and dignity that does not neglect the economic interests and profitability of tourism businesses remains a pending task today. This research aims to document, within a humanistic context, best practices in managing various emotional costs in the tourism industry of Quintana Roo. The study employs a qualitative, descriptive approach, using focus groups as a data-gathering technique that recovered the 10 categories on which the Emotional Salary Barometer is based, allowing the measurement of the needs of each individual. The results were selected and interpreted in terms of the generations that converge today in the workforce (Baby Boomers, Generation X, Generation Y, Generation Z). The findings pointed to a variety of motivational factors related to autonomy, professional growth, enjoyment, inspiration, purpose, and meaning. Each generation establishes its differences, although they also share similarities, especially in terms of a clear life and career plan, as well as ensuring their current and future comprehensive well-being. Younger generations are more interested in the emotional rewards their employer can provide.

Key words: emotional salary; motivation; well-being; generational groups.

Introducción

El humanismo y la dignidad en la gestión turística son elementos clave que se encuentran vinculados de manera directa en la oferta de experiencias a turistas y el bienestar de los colaboradores del sector. El ejercicio ético con valores y principios en un espacio común, son elementos indispensables para entender el turismo y garantizar los derechos obligaciones en un ambiente de respeto entre la comunidad (Tribiño, 2016).

Es por eso por lo que el bien llamado turismo responsable tiene su base en la aplicación de valores morales de organización, comercialización y planificación de un

viaje, considerando la humanidad en la toma de decisiones de los recursos que se encuentran en su contexto (Burgos, 2018), para con ello generar un desarrollo equitativo adecuado y justo involucrando los intereses laborales de quienes operan el sector turístico, es decir, el trabajador turístico.

Este desarrollo equitativo desde la perspectiva del trabajador turístico se encuentra enmarcado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2018), particularmente el octavo objetivo, denominado: Trabajo Decente y crecimiento económico, entendiéndose como que, el trabajo decente no solo es tener un empleo, sino que este debe ser productivo, bien remunerado y ofrecer seguridad, protección social y en consecuencia un desarrollo profesional de la persona.

El derecho a un trabajo decente en el ámbito turístico se aborda de igual manera en el Código Ético Mundial para el Turismo de la Organización Mundial del Turismo (OMT) (2025), en el artículo nueve: Derecho de los trabajadores y de los empresarios del sector turístico, donde se declara que, los trabajadores tienen el derecho y el deber de adquirir una formación inicial y continua con una protección social suficiente.

Por su parte, el Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC, siglas de su nombre en inglés *Global Sustainable Tourism Council*) con la finalidad de poder llegar a un entendimiento común en el mundo del turismo sostenible en temas de planificación, maximización de beneficios sociales y económicos, fortalecimiento del patrimonio y minimización de impactos en el medio ambiente, establece los indicadores de desempeño sugeridos para hoteles (Global Sustainable Tourism Council, 2016) en la sección B: Maximización de los beneficios sociales y económicos para la comunidad local y minimización de los impactos negativos, y en el tema de Trabajo Decente / Justo establece que los trabajadores tendrán un salario digno con acceso a capacitación continua y con oportunidades de crecimiento.

El hablar de principios comunes, valores, desarrollo equitativo, trabajo decente, derecho de los trabajadores turísticos, es sinónimo de una gestión humanista, enfoque que prioriza a las personas en su integridad, dignidad, bien común y administración responsable por encima de los beneficios centrados solo en las ganancias (Mele, 2016).

Autores como Wu (2021) afirma que una gestión humanista mejora las relaciones humanas, aliena los intereses de los trabajadores con los de las empresas y fortalece una conexión de bienestar en conjunto que concilia las percepciones y las realidades de los involucrados de manera positiva.

Ahora bien, la gestión humanista en el sector turístico es aún una tarea pendiente que debe recibir más atención (Camargo, Winchenbach, & Vázquez-Maguirre, 2022), ya que el restaurar la dignidad en el sector no solo mejora el rendimiento y reputación de las empresas si no que contribuye a los objetivos de desarrollo sostenible que reconoce la dignidad como motor clave en la gestión humanista en el sector turismo (Winchenbach, Hanna, & Miller, 2019).

Es en este sentido que, dentro de las organizaciones el humanismo y la dignidad se encuentra directamente relacionada con gestión del capital humano que ha adquirido un rol relevante en las últimas décadas, siendo las gerencias de recursos humanos las encargadas de proveer las condiciones necesarias para detonar de manera digna la productividad y competitividad en los trabajadores turísticos (Ioannides, Gyimóthy, & James, 2021). Si bien la compensación económica es importante, los trabajadores también valoran otros aspectos como el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento y un ambiente de trabajo positivo (Vieira, Gomes, & Santos, 2024).

El éxito empresarial es multifactorial, pero un elemento detonador de éxito es sin duda la calidad de sus trabajadores (Imam & Rahayu, 2018), por ello es importante la satisfacción laboral del capital humano, ya que al contar con mejores colaboradores y sobre todo retenerlos, requieren de estrategias puntuales aplicadas por gerentes, jefes y supervisores centradas en el humanismo que garanticen ambientes cómodos, que les haga sentir satisfacción y gozo en las actividades que desempeñen.

Una de las maneras en cómo las organizaciones evalúan si las estrategias aplicadas son o no efectivas es por medio de instrumentos de medición como la aplicación de encuestas de clima laboral, que miden la satisfacción de los trabajadores turísticos y cuando se habla de satisfacción no solo es la que se presenta directamente materializada en dinero, sino también con bienes y servicios intangibles lo cual permite adquirir y cubrir sus necesidades y que representan un incentivo laboral que apoya a la vida personal de cada individuo, el conjunto de estos incentivos se le denomina salario emocional que contribuye directamente en el bienestar de su fuerza laboral.

El salario emocional se define como el conjunto de beneficios no económicos que hacen sentir cómodos a los colaboradores de una empresa y contribuyen a mejorar su calidad de vida, y que debe complementarse con el sueldo tradicional de manera creativa para cubrir las necesidades de los trabajadores de manera grupal.

Las iniciativas que conllevan ofrecer un salario emocional a los colaboradores repercuten de manera directa en el rendimiento de las obligaciones laborales de la empresa, aumento de la productividad y en especial en la salud emocional del colaborador (Gil-Group, 2019, citado en Quevedo y Orduz, 2020). Asimismo, De Sousa, Ledimo y Martins (2018) consideran que estas acciones son una fuente de retención del personal y así poder cumplir con los objetivos establecidos.

Según Silvestre y Cruz (2016) existe relación entre el salario emocional, retención de personal y las generaciones que convergen en las organizaciones, aunque los autores enfocan su estudio solo en dos (Generación Y y Z). Al hablar de grupos implica hacer referencia a generaciones clásicas (*Baby Boomer* y Generación X) que se encuentran actualmente laborando en las empresas turísticas, y sobre todo entender que las nuevas generaciones (Y, también conocida como *Millennials*, y Z, en ocasiones nombrada *Centennial*) que se están integrando a la fuerza laboral, han fijado sus intereses en nuevos

y diferentes incentivos en comparación con las clásicas prestaciones de los últimos 15 años, haciendo que las organización brinden elementos complementarios al salario de manera diferenciada por generación para cubrir las necesidades cada uno de ellas, fomentando con esto una motivación para un óptimo desempeño laboral acercando a la empresa a sus objetivos organizacionales y favoreciendo con esto su rendimiento y competitividad (Espinoza & Toscano, 2020).

Esto no es tarea fácil, pues el poder garantizar satisfacción diferenciada por generación requiere hacer uso de elementos científicos como el modelo de la autora Elizundia (2019) para entender cómo se determinan las necesidades por diferente grupo generacional. El modelo conocido como barómetro del salario emocional (BSE) es una herramienta disponible en línea que mide los beneficios del salario emocional a través de 10 factores que trascienden en el desarrollo del individuo debido a la importancia que otorga cada uno de ellos y a su vez provee de una imagen nítida y completa del salario emocional.

Estos 10 factores todos van a referir la oportunidad que tiene el colaborar de realizar o percibir lo que se describe en cada uno (Elizundia, 2019):

- a) Autonomía, tener libertad en el contexto laboral, la persona se siente respetada, valorada y percibía como competente;
- b) Creatividad, explorar, desarrollar y expresar formas diferentes, originales o innovadoras de hacer las cosas;
- c) Crecimiento personal, adquirir conciencia de sí mismo, aprender de los errores, ser más reflexivos y flexibles para desarrollarse;
- d) Crecimiento profesional, desarrollar talentos, habilidades y destrezas por medio de la exposición a oportunidades tanto laborales como sociales que sean estimulantes;
- e) Dirección, también considerada visión profesional, es ver, crear y elegir una carrera en el ámbito laboral, así como la capacidad de tomar sus decisiones para su camino;
- f) Disfrute, experimentar placer y diversión, suscitar interacciones sociales relajadas, respetuosas, confiables y auténticas; el humor y el juego apropiados son deseables;
- g) Inspiración, alinearse con valores más profundos de una persona, lo que deriva en sentimientos de posibilidad y orientación hacia el mejor de los trabajos;
- h) Maestría, adquirir dominio y comprensión profunda de las tareas, pero también más conocimientos para sobresalir, y abonar en la experiencia;
- i) Pertenencia, tener conexión con el equipo, la organización y los compañeros. También incluye ser reconocido, apreciado, valorado e identificado por el rol que desempeña.
- j) Propósito y significado, sentirse identificado y darle un significado al trabajo, tener clara la contribución que el trabajo hace tanto a la persona como a la organización.

Cada uno de estos elementos complementan la vida del colaborador en un ámbito personal y laboral, por lo que, el entender las motivaciones generacionales de los colaboradores turísticos sin duda hacen una herramienta que permite atender los elementos diferenciadores para garantizar una mejor calidad de vida y adecuar las expectativas de cada generación con base en su perfil.

Para poder adecuar las motivaciones y expectativas por grupo generacional, es necesario conocer sus características generales y diferenciadoras tomando en consideración la línea de tiempo de Buszkiewicz (Buszkiewicz & A, 2024) :

Los *Baby Boomers* (1946–1964), también conocidos como *Alfa Boomers* o *Golden Boomers*, fueron la generación que emergió de la Segunda Guerra Mundial y se distinguieron por ser pioneros en revoluciones sociales buscando un mundo sin guerras y de paz. Es la generación que prioriza el respeto y la disciplina, ahorra y acumula, lee mucho, come en casa y evita comprar impulsivamente. Su motivación principal es la familia.

La Generación X (1965-1980), también conocida como la Generación Peter Pan o Gen X, fue creada por los *Baby Boomers* debido a que eran difíciles de entender y crecieron en una época marcada por el escepticismo y la reforma social. Se convirtieron en grandes impulsores de la tecnología y en seres consumistas que abandonaron los aparatos electrónicos para sustituirlos por dispositivos electrónicos. Esta generación es entusiasta y tiene como objetivo estudiar y ascender cuanto antes sea posible.

La Generación Y (1981-2000), también conocida como *Millenials*, está compuesta por personas con una actitud desafiante y retadora que cuestiona todo. El internet ha formado parte de su vida y están inmersos en una sociedad en la que siempre hay acceso a la información. Se sienten cómodos compartiendo su vida en línea (a través de las ‘*selfies*’)

La Generación Z (2001-2010), también conocida como Gen Z o *Centennial*, o *Screenagers* (adolescentes de pantalla) es una generación de personas nativas digitales cuyo desarrollo ha sido beneficiado por los avances tecnológicos. Son impulsivos y se reflejan en un mayor empoderamiento, están llenos de entretenimiento y se consideran tecnológicamente hiperconectados, crecieron sin preocupaciones y confían en la prosperidad material e intelectual.

Una vez descrito lo anterior, resulta pertinente enunciar el objetivo de la investigación que fue documentar y catalogar las mejores prácticas de salario emocional por generación de acuerdo a los criterios establecidos por el BSE, en empresas turísticas de Quintana Roo con la justificación de que el colaborador turístico desarrolla una fuerza motivadora, que producen impresiones de felicidad y bienestar incrementando la productividad en una gestión humanística garantizando trabajos dignos en la industria, de poder gozar con un salario emocional diferenciado.

Se partió con cuatro supuestos de trabajo, uno para cada generación:

- Brindarle a la generación *Baby Boomers* un plan de retiro, reconocimientos y capacitaciones presenciales favorecerá a la retención del capital humano.
- La Gen X está interesada en las empresas que le brinden capacitaciones, oportunidades de liderazgos y convivencia con sus familiares en su lugar de trabajo.
- La Gen Y está interesada en horarios flexibles, mayor número de vacaciones en una jornada laboral que demande menos días que los regulares.
- La Gen Z está interesada en capacitaciones a distancia, movilidad entre ciudades y prácticas que se encuentren dentro de su misma jornada laboral.

Metodología

Con el objetivo de validar los supuestos definidos, fue necesario documentar y catalogar las mejores prácticas generacionales en las empresas turísticas de Quintana Roo con base en los criterios (o componentes) del BSE. El enfoque de esta investigación fue cualitativo, con el fin de aproximarse, según Aspers (2019), a la experiencia humana tratando de comprender el mundo desde la perspectiva de los participantes en una dinámica de interpretación y sentido a sus experiencias

El alcance aquí plasmado fue descriptivo, teniendo como propósito principal la identificación y clasificación completa y precisa, a través de la observación y el debido registro, las características presentes en la realidad con el fin de estructurar los resultados en descripción claras y concisas (Silva, Santos, Rodrigues, L., & Khatib, 2021).

La muestra no probabilística constó de 37 ejecutivos de recursos humanos que representaron a 32 empresas de productos y servicios turístico de Quintana Roo, que en conjunto emplean a 150,000 colaboradores.

La técnica utilizada para la recolección de información fue el grupo de enfoque (o grupo focal), pues permite, en este ejercicio grupal de comunicación, que los participantes interactúen para comentar y opinar sobre los temas de interés, además de que el colectivo proveerá pluralidad y variedad en experiencias y creencias de quienes participan (Gundumogula, 2020). Sucedieron tres grupos de enfoque, compuestos entre 10 a 11 ejecutivos lo que permitió aplicar la triangulación con el fin de asegurar la validez y confiabilidad en el estudio.

El guion diseñado para el grupo de enfoque que utilizó el moderador obedeció a la estructura similar de una entrevista semiestructurada, para conservar un grado de flexibilidad aceptable, pero manteniendo la suficiente uniformidad en las interpretaciones de acuerdo al alcance del estudio (Mwita, 2022). Este instrumento consistió de 10 preguntas abiertas, ver Anexo 1, organizadas según las categorías de análisis del BSE de Elizundia (2019). En el desarrollo del grupo focal, fueron suscitándose más preguntas derivadas de los comentarios de los ejecutivos.

Equipos digitales como grabadora y teléfono celular fueron utilizados en las sesiones grupales; y el *software* que facilitó el procesamiento de la información fue *Office de Microsoft 365 (Word y Excel)*. Así fue posible organizar las motivaciones de los trabajadores, según las categorías de análisis y según generaciones etarias, lo que permitiría apreciar si estas han ido transformándose de generación en generación.

A continuación, se presentan los resultados estructurados de la generación más antigua (*Baby Boomers*), hasta la más joven, y en cada una se despliegan los motivadores percibidos por los contratantes.

Desarrollo de la investigación

Los motivadores de los *Baby Boomers* se centraron mayormente en cuatro categorías: (1) Crecimiento profesional, tienen interés por capacitaciones para poder desarrollarse laboralmente; (2) Disfrute, pues buscan comodidades para su ambiente laboral y un horario que no demande tanto tiempo; (3) Pertenencia, piden ser reconocidos por su lealtad y fidelidad ante la empresa; y (4) Propósito y Significado, se preocupan por su bienestar en el largo plazo, su seguridad financiera (e.g. fondo para el retiro) y calidad de vida es crucial, ver Tabla 1.

Tabla 1. Motivadores de la generación *Baby Boomers*

Autonomía	Creatividad	Crecimiento personal	Crecimiento profesional	Dirección	Disfrute	Maestría	Pertenencia	Inspiración	Propósito y Significado
			1. Talleres prácticos para conocimiento de nuevas tecnologías 2. Invitarlo a dar palabras de bienvenida a nuevos colaboradores 3. Capacitación presencial 4. Cafete de escritorio	1. Asesoría	1. Jornadas reducidas 2. Área de descanso 3. Uniformes cómodos 4. Menú diferenciado 5. Reuniones entre <i>Baby Boomers</i>		1. Reconocimiento de lealtad y fidelidad 2. Reconocimientos físicos (placas, trofeos) 3. Ceremonia por años de trabajo 4. Invitación a su familia al lugar de trabajo	1. Publicación de historias	1. Plan de retiro 2. Reconocimiento a su trayectoria 3. Planes para la salud 4. Servicio médico privado 5. Apoyo para vehículos 6. Plan de salud visual 7. Información financiera de jubilación 8. Lugar de estacionamiento

Elaboración propia, 2025

Esta generación piensa en su futuro y tratan de asegurar un retiro digno paralelo a su crecimiento profesional casi siempre relacionado con reconocimiento de su labor que le genera un sentimiento de pertenencia dándole un propósito y significado de lealtad y fidelidad.

Aunque Dirección e Inspiración fueron criterios poco señalados en cuanto a motivaciones, no deja de serles importante el recibir asesoría para desarrollarse en su función, y, además es una generación que gusta de compartir los logros (y recibir el premio por ello, por supuesto).

La ausencia de valores en la categoría de Autonomía, Creatividad, y Maestría, evidencian una falta de interés en estos factores de motivación en esta generación de colaboradores.

Los motivadores de la generación X se enfocaron fuertemente en una categoría: Disfrute, que desean que sea bien cubierto en una variedad de beneficios, no solo para ellos, sino hacerlo extensivo para sus familias, cuando se trata de recrearse a través de los servicios que la empresa presta como producto turístico (hotel, restaurante, parque). Asimismo, les es necesario los descansos y los eventos y convivios, ver Tabla 2.

Tabla 2. Motivadores de la generación X

Autonomía	Creatividad	Crecimiento personal	Crecimiento profesional	Dirección	Disfrute	Maestría	Pertenencia	Inspiración	Propósito y Significado
	1. Líder de proyectos especiales		1. Plan de desarrollo 2. Capacitación constante 3. Capacitación en el uso de dispositivos o aparatos (<i>gadgets</i>) ^a	1. Líder de equipos especiales 2. Líder de comités	1. Pase de día (<i>daypass</i>) para el colaborador y su familia 2. Descansos fijos 3. Permitir traer a familias al hotel, restaurante, parque, otro 4. Descuentos en servicios y productos de la compañía 5. Eventos temáticos de su generación (conciertos) 6. Dotación de artículos de la compañía (plumas, teléfonos, maletas, tazas y más)	1. Beca para maestrías o diplomados	1. Reconocimiento por trayectoria en la compañía	1. Horario de salida fijo	1. Cafés con título 2. Plan de retiro

Nota: ^a en cuanto a los gadgets se refiere a aquellos dispositivos (teléfonos inteligentes, auriculares inalámbricos, tabletas, asistentes de voz, purificadores de aire inteligentes, otros) que ofrecen portabilidad, conectividad, cámaras integradas, conectividad, sensores, otros. Elaboración propia, 2025.

Sin dejar de mencionar las demás categorías, esta generación es la que tuvo mayor variedad de motivadores entre los criterios del BSE: Creatividad, Crecimiento profesional, Dirección, Maestría, Pertenencia, Inspiración, Propósito y Significado. En particular, en el Crecimiento profesional son colaboradores que gustan de capacitarse en diferentes temáticas para seguir desarrollándose laboralmente en sus puestos.

Las categorías en las que no se registraron motivadores fueron solo dos: Autonomía y Crecimiento personal.

Los motivadores de la generación Y se enfocaron mayormente en dos categorías: (1) Disfrute, les resulta crucial para su vida personal, aun cuando se habla dentro de un

contexto laboral pues dentro de este esperan algunas comodidades como acceso a internet, más tiempo de descanso (vacaciones), y no pueden faltar los eventos y actividad lúdicas; (2) Inspiración, es porque valoran el balance trabajo-vida personal, de ahí que deseen gozar de flexibilidad laboral, incluido el teletrabajo, ver Tabla 3.

Tabla 3. Motivadores de la generación Y

Autonomía	Creatividad	Crecimiento personal	Crecimiento profesional	Dirección	Disfrute	Maestría	Pertenencia	Inspiración	Propósito y Significado
1. Autonomía para definir sus procesos 2. Programas de voluntariado	1. Libertad de imagen personal		1. Acceso a plataformas de aprendizaje	1. Líderes de proyectos ambientales	1. Estacionamiento para bicicletas 2. Días libres 3. Vasos térmicos, audífonos inalámbricos, relojes inteligentes 4. Acceso a redes sociales 5. Áreas de convivencia con internet 6. Más días de vacaciones 7. Premios de tiempo libre			1. Modelo de trabajo en casa o teletrabajo (home office) o esquemas híbridos 2. Trabajo por objetivos 3. Jornada semanal de 4 o 5 días 4. Horarios flexibles 5. Opciones de movilidad 6. Nombramiento de embajadores en redes sociales 7. Felicitación semanal	

Elaboración propia, 2025

En cuanto a las otras categorías en las que se mencionan motivadores, esta generación valora altamente la Autonomía, debido a sus preferencias por definir sus procesos y colaborar en voluntariados; en Creatividad, encuentran que la libertad de expresión y su individualidad son necesarias; el Crecimiento profesional, lo visualizan a través del aprendizaje continuo; la Dirección, la aprecian cuando es eficaz, y más si el liderazgo se vuelca hacia proyectos de impacto ambiental y social.

Las categorías en las que no se registraron motivadores fueron cuatro: Crecimiento personal, Maestría, Pertenencia, y Propósito y Significado.

Los motivadores de la generación Z se enfocaron copiosamente en tres categorías, dos de ellas igual que la generación Y: (1) Autonomía, muestra preferencia por decidir sobre sus horarios laborales, así como obtener oportunidades de movilidad, derivado de su deseo de crecimiento y capacidad para influir en diversas áreas de la organización; (2) Crecimiento profesional, destacando la necesidad de capacitación continua y rotación en diferentes puestos para desarrollar sus habilidades, además, el iniciar sus prácticas profesionales desde el primer día laboral le permitirá crecer desde el principio y tal vez potenciará su interés; (3) Disfrute, con fuerte enfoque a su bienestar mental y físico, pues abarca desde instalaciones para ejercitar, opciones de comida saludable, áreas de descanso y socialización, ver

Tabla 4.

Tabla 4. Motivadores de la generación Z

Autonomía	Creatividad	Crecimiento personal	Crecimiento profesional	Dirección	Disfrute	Maestría	Pertenencia	Inspiración	Propósito y Significado
1. Libertad para definir horario laboral 2. Movilidad entre ciudades o unidades de negocio 3. Asignación como auditores en otras propiedades 4. Líderes en programas de innovación 5. Acceso a internet			1. Prácticas dentro de su misma jornada de trabajo 2. Capacitación a distancia y por cápsulas 3. Programas rotativos de tres meses en diferentes puestos 4. Inicio de prácticas profesionales desde el primer día de trabajo (y no hasta después de 3 meses)		1. Semana de 5 x 2 (5 laborales y 2 de descanso) 2. Pases de día (daypass) a los servicios de la empresa 3. Estacionamiento para bicicletas 4. Menú de colaboradores que incluya opciones veganas 5. Espacio de encuentros libres para convivir 6. Acceso a redes sociales 7. Acceso a internet 8. Acceso a gimnasio 9. Clases de yoga 10. Aromaterapia			1. Horarios flexibles	1. Puestos combinados: recepcionista /cocinero

Elaboración propia, 2025

Hay otras dos categorías donde se evidencian motivadores, aunque en menor medida: Inspiración, demuestra la necesidad de adaptar su trabajo a su vida personal y otras responsabilidades, busca mantener el equilibrio para sentirse satisfecho laboralmente; y Propósito y Significado, pues en la combinación del ejercicio de tareas valora la variedad y la multifuncionalidad en los roles laborales.

Las categorías en las que no se registraron motivadores fueron más que en el resto de las generaciones: Creatividad, Crecimiento personal, Dirección, Maestría, y Pertenencia.

Derivado de lo anterior, se formularon algunas de las estrategias que pueden ser útiles para atender a cada una de las cuatro generaciones consideradas en el estudio. La Tabla presenta el criterio de BSE con sus respectivas estrategias, diferenciando para cuáles generaciones serían aptas.

Una vez realizado un análisis general, integrando los resultados de los cuatro grupos generacionales, se pudo identificar similitudes en los patrones de motivación y se determinó un modelo común generacional que permitió definir estrategias para futuras estrategias organizacionales que se presentan a continuación:

Tabla 5. Estrategias laborales para conformar el salario emocional de los colaboradores de empresas turísticas por categorías

Autonomía	Estrategias
Gen X, Y, Z	Horarios flexibles, delegación de responsabilidades, posibilidad de teletrabajo, autogestión de tareas y proyectos.
Gen Y	Voluntariados.
Creatividad	Estrategias
Gen X, Y, Z	Concursos de innovación, autorización de tiempo dedicado a proyectos personales, grupos de lluvias de ideas para proponer mejoras.
Gen X, Y	Espacios y momentos específicos para la creatividad y el pensamiento innovador, autorización de tiempo para la atención de proyectos de interés (o que les apasionen) relacionados con la empresa.
Crecimiento personal	Estrategias
Todas	Invertir en el crecimiento personal de todos los colaboradores contribuye a mejorar la satisfacción en el bienestar general.
Gen X, Y	Programas de mentoría y coaching para su desarrollo personal, talleres de habilidades blandas (liderazgo, comunicación, manejo de estrés), actividades de mindfulness, cursos en línea y presenciales para desarrollo personal.
Crecimiento profesional	Estrategias
<i>Baby Boomers</i>	Talleres y capacitación continua para la actualización de habilidades especialmente técnicas, sin descartar las sociales.
Dirección	Estrategias
Todas	Asesoría para guiar y apoyar a los colaboradores en su trayectoria profesional, definir y comunicar claramente los planes de carrera dentro de la empresa, apoyos para la obtención de certificaciones profesionales y académicas.
Gen X, Y, Z	Mentorías y programas de desarrollo de liderazgo para su fortalecimiento, programas de rotación de puestos que promuevan el desarrollo de múltiples habilidades, retroalimentación constante y constructiva, identificación de líderes potenciales para su desarrollo.
Disfrute	Estrategias
Gen X, Y, Z	Actividades recreativas y eventos sociales, dentro y fuera del trabajo, beneficios adicionales que pueden ser productos y servicios de la empresa así también hablarán de la misma como clientes finales (tiempo libre, acceso a redes sociales, áreas de convivencia o descanso, dotación de artículos tecnológicos), o externos (descuentos en gimnasios, clases de yoga).
Gen Y	Proveer facilidades para transporte sostenible.

Maestría	Estrategias
Gen X, Y, Z	Certificaciones, programas de especialización (diplomados, cursos), reconocimiento de habilidades adquiridas para incentivar al colaborador a destacar por su maestría en algún campo de interés, becas o apoyos financieros para estudios de posgrados o de especialización, incentivos por la obtención de certificaciones en área clave de la empresa, asignación de proyectos o tareas desafiantes que fomenten el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades.
Pertenencia	Estrategias
<i>Baby Boomers</i>	Eventos de integración y actividades familiares.
Gen X, Y, Z	Fomento a una cultura organizacional inclusiva y colaborativa.
Todas	Programas de reconocimiento periódicos por logros y contribuciones, organización de eventos que promuevan la integración y el sentido de pertenencia.
Inspiración	Estrategias
Todas	Charlas motivacionales por líderes/oradores inspiradores, presentaciones de logros destacados y de historias de éxito, difusión de buenas prácticas, reforzamiento frecuente de la misión y visión de la empresa.
Propósito y Significado	Estrategias
Todas	Planes de bienestar que integren salud, educación y jubilación.
Gen X, Y, Z	Proyectos de responsabilidad social con colaboradores involucrados, comunicación del impacto que genera el trabajo de los colaboradores en la sociedad.
Gen Y	Comunicación sobre la contribución de su trabajo en la misión y visión de la empresa.

Elaboración propia, 2025.

Conclusiones

Derivado de la investigación pueden converger dos ideas centrales respecto al humanismo en el turismo: la necesidad de priorizar la dignidad del trabajador y el impacto de este en el éxito de la industria turística. El cambio de paradigma que pueda llevar la organización empresarial a una verdadera gestión humanista es un deber hoy en día, donde la ética y el bienestar de los trabajadores sean el eje central alineado al Código Ético Mundial para el Turismo, de la OMT y a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sustentable, de la ONU, quienes exponen la importancia del trabajo decente como derecho fundamental, crucial para que exista un desarrollo turístico justo y sostenible.

La gestión humanista, además de mejorar las condiciones de los trabajadores, también fortalece las relaciones interpersonales dentro de la actividad turística, detonando un bienestar mutuo que resulta en una mayor productividad, aun que como lo expuesto por (Camargo, Winchenbach, & Vázquez-Maguirre, 2022), aun es tema pendiente para alcanzar la verdadera transformación humanista.

Respecto al salario emocional como herramienta clave para complementar una remuneración económica, influye de manera positiva en los colaboradores, pues esta retribución intangible que complementa el salario económico tiene implícito satisfacer las necesidades básicas del colaborador, y su impacto se percibe en la motivación, el bienestar, el desempeño y la productividad laboral (Rais, 2025)

Más aún, cuando se cuenta con una política definida de salario emocional en las organizaciones, los niveles de insatisfacción laboral son menores, así como la desmotivación, la rotación de personal y las incapacidades médicas que se originan por estrés, cansancio, o por la realización de actividades laboral en el tiempo personal de los colaboradores, por lo que muchos terminan frustrados o desinteresados por la laboral que les es conferida (Quintero & Bentacur, 2018). Lo que se busca entonces además de aumentar la productividad, es asegurar la fidelización de los actores principales.

El conocer las diversas motivaciones que tienen las generaciones permite que los directivos puedan ejecutar estrategias diferenciadas que cubren las necesidades específicas de cada uno de los involucrados, de ahí la importancia de no solo hacer estrategias genéricas, sino revisar a detalle lo que los trabajadores turísticos esperan de sus empleadores para tener mayor estabilidad y lealtad empresarial.

Resulta interesante saber que los *Baby Boomers* coinciden parcialmente sus motivadores de disfrute y crecimiento profesional con los de la Generación X, pero no así con los de la Generación Y y Z. Un elemento para considerar en este punto es que, aunque ambas generaciones coincidan en el disfrute y crecimiento profesional las estrategias se implementan de manera diferenciada.

La Generación X, coincide en su elemento más representativo el de: disfrute, con los de la generación Y que, aun que tiene muchos elementos, de igual manera, las estrategias deberán de ser aterrizadas de manera puntual y específica dependiendo de la generación en la que se encuentre,

Las generaciones Y y Z por su parte difieren en motivadores como el de autonomía inclusive de crecimiento personal ya que las expectativas de la Generación Z están muy por encima de los de la generación Y en internacionalización, flexibilidad, movilidad y asignación de tareas. Para esta última hay que poner atención en el valor que entrega a estos elementos para poder retenerla.

Como conclusión, el salario emocional como estrategia humanista adquiere un rol prioritario en la industria ya que los trabajadores al contar con el complemento salarial de bienes intangibles crean de manera natural una fidelización con la empresa logrando estabilizar indicadores de retención de capital humano, inclusive de ausentismo, establecidos en los objetivos organizacionales en un contexto que brinda mayor calidad de vida permitiéndoles disfrutar y sentirse satisfechos como seres individuales y valorados por su trabajo y como personas (Quevedo & Orduz, 2020).

El análisis del caso en cuestión relacionado con el BSE de Elizundia, resalta el papel del salario emocional como complemento a la remuneración económica, influyendo positivamente en la motivación, el bienestar y la productividad de los colaboradores en un contexto humanístico que, si se logra una política definida de salario emocional en las empresas, se podrá disminuir la insatisfacción laboral y la rotación de personal. Se enfatiza la importancia de conocer las motivaciones de las diferentes generaciones para implementar estrategias diferenciadas que cubran sus necesidades específicas y fomenten la estabilidad y lealtad empresarial.

La gestión humanista en el turismo es elemental para la sostenibilidad en el sector, el éxito organizacional y la satisfacción de los trabajadores siempre y cuando se priorice su dignidad, garantizando un trabajo decente con condiciones laborales justas y salarios dignos. De igual modo se deben implementar estrategias diferenciadas de gestión por generación que fomente la satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores de acuerdo a sus motivaciones.

La reflexión final apunta hacia que el futuro de un turismo responsable depende de la capacidad de los actores para fortalecer el sector de una manera humana, justa y sostenible en el que el pilar fundamental sea el bienestar de los trabajadores turísticos proponiendo nuevas líneas de investigación dirigidas a diversos prestadores de servicios turísticos así como monitorear la evolución de satisfactores de las nuevas generaciones que se integran en la industria en el corto plazo (generación Alfa).

Referencias

- Aspers, P. (2019). What is Qualitative in Qualitative Research. *Qualitative Sociology*, 42, 139 - 160. doi:<https://doi.org/10.1007/s11133-019-9413-7>
- Burgos, J. (2018). Turismo solidario y Turismo responsable, Aproximación a su marco teórico y conexiones con la inteligencia turística. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica: RIESISE*, 1, 23-48. doi:<https://doi.org/10.33776/riesise.v1i0.3582>
- Buszkiewicz, J., & A, H. (2024). Generational and Sociodemographic Differences in the Impact of Educational Expectations on Bachelor's Degree Completion: The Monitoring the Future Study. *Socius*. doi:<https://doi.org/10.1177/23780231241275394>
- Camargo, B., Winchenbach, A., & Vázquez-Maguirre, M. (2022). Restoring the dignity of indigenous people: Perspectives on tourism employment. *Tourism Management Perspectives*, 41. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100946>
- De Sousa, M., Ledimo, O., & Martins, N. (2018). Predicting Staff Retention from Employee Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 28(2), 136-140. doi:<https://doi.org/10.1080/14330237.2018.1454578>
- Elizundia, M. (2019). *Emotional Salary Barometer*. Obtenido de Inicio: <https://emotional-salary.com/es/barometro-de-salario-emocional-esb/>

- Espinoza, A. K., & Toscano, J. A. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *Nova Rua*, 12(20), 72-89. doi:<http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- Global Sustainable Tourism Council. (2016). *Criterios GSTC para Hoteles. Indicadores de Desempeño sugeridos*. Obtenido de Criterio Industria Hoteles de GSTC: https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/Spanish-Espa%C3%B1ol-GSTC-Industry_Criteria_with_hotel_indicators_Dec2016.pdf
- Gundumogula, M. (2020). Importance of Focus Groups in Qualitative Research. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 8(11). doi:<https://doi.org/10.24940/theijhss/2020/v8/i11/HS2011-082>
- Imam, M., & Rahayu. (2018). The influence of employee motivation, leadership and organization culture toward employees satisfaction. *International Journal of Advanced Research*, 6, 382 - 389. doi:<http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/7044>
- Ioannides, D., Gyimóthy, S., & James, L. (2021). From Liminal Labor to Decent Work: A Human-Centered Perspective on Sustainable Tourism Employment. *Sustainability*, 13(2), 851. doi:<https://doi.org/10.3390/su13020851>
- Mele, D. (2016). Understanding Humanistic Management. *Humanistic Management*, 1(1), 33-55. doi:<https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5>
- Mwita, K. (2022). Factors to consider when choosing data collection methods. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(5), 2147 - 4478. doi:<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i5.1842>
- Organización de las Naciones Unidas. (2018). *La agenda 2030 y los objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Organización Mundial del Turismo. (2025). *Código Ético Mundial para el Turismo*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/codigo-etico-mundial-para-el-turismo>
- Quevedo, C., & Orduz, Y. (2020). *Salario emocional en el desempeño laboral*. Facultad de Salud. Programa de Psicología. Pamplona: Universidad de Pamplona. Obtenido de http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/bitstream/20.500.12744/3912/3/Quevedo_%20Orduz_2020_TG..pdf
- Quintero, L. F., & Bentacur, J. D. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Revista Espacios*, 39(41), 1-8. Obtenido de <http://ww.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p08.pdf>
- Rais, I. (2025). Empirical Study of Social Media Marketing's Impact on Brand Image and Loyalty in Retail, Muscat. *Mercados Y Negocios*, 54, 33 - 56. doi:<https://doi.org/10.32870/myn.vi54.7770>
- Silva, R., Santos, R., Rodrigues, A., L., O., & Khatib, S. (2021). Code of ethics and conduct in the light of corporate governance: the stakeholders' perspective. *Revista De Administração Da UFSM*, 14(2), 405 - 422. doi:<https://doi.org/10.5902/1983465954702>
- Silvestre, E., & Cruz, O. (2016). Conociendo la próxima generación de estudiantes universitarios dominicanos a través de las redes. *Ciencia y Sociedad*, 41(3), 475-503. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87048049003>

- Tribiño, L. (2016). Seudoturismo: El turista y sus falsas prácticas durante el ejercicio de la actividad turística. *Turismo y Sociedad*(17). Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2746117
- Vieira, J., Gomes, C., & Santos, V. (2024). Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. *Administrative Sciences*, 14(3), 49. doi:<https://doi.org/10.3390/admsci14030049>
- Winchenbach, A., Hanna, P., & Miller, G. (2019). Rethinking decent work: The value of dignity in tourism employment. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1026-1043. doi:<https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1566346>
- Wu, M. (2021). Thoughts on the application of humanistic management thought in enterprise management. *Business & Management*, 14, 59-62. doi:<https://doi.org/10.54691/bcpbm.v14i.128>

Anexos

Anexo 1. Guion de preguntas detonantes para moderador para el grupo de enfoque

- (a) Autonomía: entendiéndose como la libertad que un colaborador tiene para gestionar sus propios proyectos. **¿En su empresa a los supervisores / gerentes / directores, se les da la libertad de seleccionar sus propios proyectos o son asignados por alguien más para que ellos los desarrollen?**
- (b) Creatividad: entendiéndose como la libertad de atender una actividad propositiva sin ser juzgado. **¿En su empresa existe libertad para que los colaboradores desarrollen de manera creativa sus actividades diarias?**
- (c) Crecimiento personal: significa la posibilidad de ser no solo un mejor colaborador sino una mejor persona. **¿qué tipo de actividades ofrece su empresa para desarrollar mejores personas (no capacitación para el trabajo, sino actividades para ser un mejor ser humano)?**
- (d) Crecimiento profesional: oportunidad de desarrollar talentos para ser mejor profesional. **¿Qué tipo de actividades se ofrecen para profesionalizar el trabajo de los colaboradores (certificaciones con reconocimiento externo)?**
- (e) Dirección (plan de vida y carrera): La proyección de carrera en el futuro a mediano y largo plazo. **¿En su empresa existe un plan de vida y carrera? Y sobre todo ¿este plan de carrera es conocido por todos los colaboradores?**
- (f) Disfrute: Gozar de momentos agradables en el trabajo. **¿Qué tipo de actividades se desarrollan al interior de la empresa para disfrute de los colaboradores?**
- (g) Inspiración: Son momentos que uno tiene gracias a su trabajo que generan un sentimiento de posibilidad de mejorar. **¿Qué actividades desarrolla su empresa para generar inspiración para mejorar las actividades diarias del personal?**
- (h) Maestría: la satisfacción de desarrollar un trabajo bien hecho y que sea reconocido por los demás. **¿Qué tipo de reconocimientos por logros alcanzados se dan en su empresa y con qué frecuencia?**
- (i) Pertenencia: Entendiéndose como el hecho de pertenecer a un grupo que te valora y reconoce. **¿Qué tipo de actividades desarrolla su empresa para fomentar el sentido de pertenencia de sus colaboradores?**
- (j) Propósito y significa: Tener la sensación de que el trabajo desarrollado contribuye a los propósitos de la organización. **¿Qué acciones toma la empresa para que los colaboradores entiendan que su actividad es parte de un proyecto global?**