



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Factores del salario emocional que inciden en la retención personal de la generación X y Y del área metropolitana de Monterrey

Ruth Isela Martínez Valdez¹

*Adriana Segovia Romo**

*Abel Partida Puente***

Resumen

Actualmente las nuevas generaciones buscan aspectos tales como: sentido de pertenencia, ambiente laboral, balance entre vida y trabajo y otros que forman parte del salario emocional para permanecer en su trabajo. El objetivo de este estudio es determinar los factores del salario emocional que mejoran la retención de personal de las generaciones “X” y “Y” en el Área Metropolitana de Monterrey. La investigación es cuantitativa, descriptiva, correlacional y explicativa, el diseño es transversal y no experimental. Se aplicaron 125 encuestas, de las cuales 58 fueron a los de la generación X (40-57 años) y 66 a los pertenecientes a la generación Y (23-39 años). Los resultados muestran que para la generación X las variables sentido de pertenencia y ambiente laboral fueron significativas, no así la variable balance entre vida y trabajo, y para la generación Y todas las variables fueron significativas.

Palabras clave: salario emocional, retención de personal, sentido de pertenencia, ambiente laboral, balance entre vida y trabajo.

Abstract

Currently, the new generations are looking for aspects such as: sense of belonging, work environment, balance between life and work and others that are part of the emotional salary to stay in their job. The objective of this study is to determine the emotional salary factors that improve the retention of personnel of generations "X" and "Y" in the Metropolitan Area of Monterrey. The research is quantitative, exploratory, descriptive, correlational, and explanatory, the design is transversal and not experimental. 125 surveys were applied, of which 58 were to those of generation X (40-57 years) and 66 to those belonging to generation Y (23-39 years). The following results were obtained: For generation X, the variables sense of belonging and work environment were significant and the variable balance between life and work was not significant, while for generation Y all the variables were significant.

Keywords: Emotional salary, staff retention, sense of belonging, work environment and work-life balance.

¹ **Universidad Autónoma de Nuevo León

Introducción

En el mundo actual las organizaciones enfrentan un entorno globalizado, que les exige lograr una ventaja competitiva frente a competidores que buscan el liderazgo. Por lo que el talento humano se convierte en el eslabón que fortalece con sus habilidades y capacidades esta competitividad. La retención de personal cobra importancia significativa, sin embargo, las empresas se concentran en los salarios económicos para mantener el personal y esto solamente, no favorece la retención del personal, pues en la actualidad las nuevas generaciones buscan otros aspectos tales como, flexibilidad de horario y balance entre vida y trabajo para continuar en su trabajo (Nolazco y Rodríguez, 2020).

Con respecto a lo anterior, las personas de hoy en día permanecen en sus trabajos no solo por el dinero, hay otros elementos que tienen que ver más con su bienestar emocional que con su sueldo. Entre los factores más recurrentes que inciden en la retención del personal se encuentran: un ambiente laboral agradable, mejores condiciones de trabajo, ser reconocidos y sentirse parte de la empresa, tener un equilibrio entre su trabajo y su vida personal, mejores horarios de trabajo y la posibilidad de trabajar desde casa (Díaz y Quintana, 2021).

Por otro lado, las pérdidas por no retener personal en Estados Unidos ascienden a 605 millones de dólares al año (Deloitte, 2017). Además, en estudios del Work Institute (2018) se muestra que el 12% de los empleados pertenecientes a la generación Y abandonan la organización por no encontrar un balance entre su trabajo y su vida personal, el 11% renuncian a sus empleos por un mal ambiente laboral, el 85% considera que el sentido de pertenencia es un factor importante para permanecer en la empresa. En Europa y América destinan un porcentaje importante de sus presupuestos en programas de retención para evitar pérdidas económicas provocadas por la fuga de talento; Francia 51%, Italia 45%, Alemania 30%, España 18%, Canadá 16%, Suecia 11%, Estados Unidos 1%, México <1% (OCDE, 2020).

El objetivo de esta investigación es determinar los factores del salario emocional que mejoran la retención del personal a la generación “X” y generación “Y” en el Área Metropolitana de Monterrey.

Revisión literaria

a) Salario emocional y retención de personal

Al día de hoy, las políticas implementadas por las organizaciones son clave para retener al personal, especialmente en puestos de alto nivel jerárquico, en donde, el salario económico ya no destaca como un factor para que el personal permanezca en su puesto, por consiguiente, se requiere de un cambio en la estructura organizacional, principalmente en el esquema de compensaciones que integre un complemento emocional, que lleve al trabajador a la motivación y satisfacción donde pueda tomar

decisiones, si desea o no, seguir perteneciendo a la empresa, a esto se le conoce como salario emocional (Ferris et al. 2018).

En respuesta a lo antes mencionado, las empresas implementan programas atractivos para el personal, con la meta de lograr un sentido de pertenencia, un ambiente laboral agradable, flexibilidad de horario, compensaciones competitivas, oportunidades de desarrollo, nuevas políticas para el trabajo a distancia o home office, implementación de programas de balance entre vida y trabajo que mantengan niveles altos de retención de personal (Madero, 2019; O'Sullivan et al. 2019; Chung y Van Der Hust, 2018; Oludayo et al. 2018).

Rodríguez (2017) define el salario emocional como los incentivos no económicos que se proporcionan a los trabajadores de una organización, que se motivan al tener un buen ambiente laboral, jornadas de trabajo flexibles, mejor calidad de vida; para este estudio se pondrán sobre la mesa de análisis los factores del salario emocional, sentido de pertenencia, ambiente laboral y balance entre vida y trabajo (Suárez, 2016; Madero, 2019 y Zupančič, 2020).

Según De Sousa et al. (2018), estos factores son una fuente de retención del personal, y la definen como las acciones para crear un ambiente laboral en el que los empleados se sientan satisfechos y contentos, lo que contribuye a que permanezcan a largo plazo en sus puestos y se cumplan los objetivos establecidos.

Así mismo, Suárez (2016) describe que el salario emocional incide en la retención del personal de las empresas al implementar prestaciones emocionales tales como, capacitación, comunicación, reconocimiento, ambiente laboral adecuado, flexibilidad de horario y un trabajo desafiante logrando mayor fidelidad al trabajo, lo que en consecuencia aumenta el nivel de retención y mejora la competitividad de la organización.

Según Silvestre y Cruz (2016) existe una relación entre la retención del personal, el salario emocional y las tres generaciones que convergen actualmente en las organizaciones. Esta convivencia es fuente de innovación para la empresa, favoreciendo la formación de equipos de trabajo eficientes, sin embargo, también se presentan fricciones entre ellos porque los motivan deseos, intereses y expectativas distintas, lo cual puede generar conflictos que influyen en la tasa de retención.

Generación X y Y

Actualmente en las organizaciones conviven las generaciones "X" y "Y", ambas tienen una percepción diferente del trabajo o les motivan cosas distintas, la Generación X ya está tomando lugar de puestos directivos, gerenciales y de nivel jefatura, donde para permanecer en sus puestos buscan cosas diferentes, con respecto a la generación X.

Los autores Nolzco y Rodríguez (2020) consideran que un factor importante es el reconocimiento y una remuneración económica alta, para quienes son de la generación Y, el salario

económico ya no es suficiente, también buscan una conexión emocional con el trabajo a través del sentido de pertenencia, buen ambiente laboral, flexibilidad de horario y un balance entre vida y trabajo, es decir, un salario emocional. Con respecto a las generaciones de estudio, en la tabla 1 se muestran las edades cada una de ellas para identificarlas.

Tabla 1. Comparación de Edad de Generaciones

Generación	Época	Edad
Generación X	1965-1982	40-57
Generación Y	1983-1999	23-39

Fuente: Silvestre y Cruz (2016)

En la tabla 2 se muestran factores del salario emocional que influyen en cada una de las generaciones de esta investigación.

Tabla 2. Comparación de factores que influyen en cada generación

Generación X	Generación Y
Respeto de mis superiores	Balance entre vida y trabajo
Estabilidad laboral	Responsabilidad social
Retroalimentación	Buen ambiente laboral
Buen sueldo	Sentido de pertenencia
Oportunidad de promociones	Flexibilidad de horario
Trabajo interesante	Trabajo desafiante

Fuente: López (2018), Marita y Kerr (2018), Madero (2019)

Sentido de pertenencia y retención de personal

Madero (2019) define el sentido de pertenencia como la serie de particularidades con las que cuenta una empresa que predisponen a un individuo a permanecer en un trabajo. Estas particularidades son el prestigio, la reputación de la compañía, la ética y responsabilidad social y que exista congruencia entre los valores organizacionales y su cumplimiento. Otra definición del sentido de pertenencia es la confianza con que interactúan no solo los compañeros de trabajo sino también la relación con jefes y directivos, así como el apoyo que reciben de los mismos (O'Sullivan et al., 2019).

Con respecto a la forma como se ha estudiado la variable en cuestión, Madero (2019) realizó una investigación en el Noreste de México para encontrar la relación entre el sentido de pertenencia y la retención de personal en la industria de manufactura, en el cual encontró una relación positiva y significativa. Por su parte, Jena y Pradhan (2018) hicieron lo propio en el sector de servicios en la

India encontrando resultados similares, cabe mencionar que estos estudios se hicieron a trabajadores pertenecientes a la generación Y.

Ambiente laboral y retención de personal

Con respecto al ambiente laboral, Crawford et al. (2017) señalan que se refiere a la gestión de la organización para lograr un entorno en donde subordinados y directivos trabajen en armonía, compartan valores y logren equipos eficaces de trabajo. Por otro lado, Madero (2019) lo describe como el ambiente de trabajo y la interacción resultante del trato con los superiores, con los equipos de trabajo, compañeros de trabajo y las redes sociales que se forman y que tienen una influencia en la permanencia de un trabajador en su puesto.

Se hicieron estudios para encontrar una relación positiva y significativa entre ambiente laboral y retención de personal, una de estas investigaciones fue la realizada por Seiky et al. (2020) en el Oeste de Ghana, en el sector salud a jóvenes de la generación Y en donde se comprueba esta relación. Por otro lado, O'Sullivan et al. (2019) también realizaron una investigación para encontrar una correlación entre estas dos variables, en una empresa textil en Pakistán pero a personas de la generación X, encontrando resultados similares.

Balance entre vida y trabajo y retención de personal

Para Lange y Hombung (2017) el balance entre vida y trabajo es el sacrificio que un empleado está listo para hacer a expensas de otras áreas de su vida. Además, Casper et al. (2018) lo definen como el estado emocional del empleado que centra sus pensamientos en la búsqueda del equilibrio entre la satisfacción y eficacia, en combinación con la familia y el trabajo. Otros autores señalan que es la desconexión de un individuo de su vida personal mientras trabaja y viceversa (Oludayo et al., 2018).

Con respecto al balance entre vida y trabajo y la retención de personal, Marx et al. (2021) realizaron un estudio a personas de las generaciones "X" y "Y" que trabajaban en el sector industrial en Alemania y encontraron una relación positiva entre las dos variables. De igual manera, Chang et al. (2021) llevaron a cabo una investigación en Taiwán entre estas dos generaciones en la industria hotelera en Taiwán, obteniendo resultados similares.

Ejemplificando con datos reales actuales lo anterior, los datos del INEGI en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE, 2020) presentan la población total durante el primer semestre del 2019 en Nuevo León de 5,606,741. En la tabla 3 se muestra el número de deserciones laborales en un mismo período por factores de ambiente laboral y balance entre vida y trabajo en Nuevo León, según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE, 2020).

Tabla 3. Número de deserción laboral por grupos de edad en Nuevo León

Factor	Período	Generación X	Generación Y
		40-57	23-39
Ambiente laboral	1er Trimestre 2019	18,001	34,036
	1er Trimestre 2020	29,555	38,578
Balance entre vida y trabajo	1er Trimestre 2019	22,098	70,590
	1er Trimestre 2020	29,738	103,486

Fuente: ENOE (2020).

A continuación, se presentan las hipótesis de este estudio.

H_1 = El sentido de pertenencia incide positiva y significativamente en la retención de personal de la generación X del Área Metropolitana de Monterrey.

H_2 = El sentido de pertenencia incide positiva y significativamente en la retención de personal de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey.

H_3 = El ambiente laboral incide positiva y significativamente con la retención de personal de la generación X del Área Metropolitana de Monterrey.

H_4 = El ambiente laboral incide positiva y significativamente con la retención de personal de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey.

H_5 = El Balance entre vida y trabajo incide positiva y significativa en la retención de personal de la generación X del Área Metropolitana de Monterrey.

H_6 = El Balance entre vida y trabajo incide positiva y significativa en la retención de personal de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey.

Metodología

Este estudio es de enfoque cuantitativo, descriptivo, correlacional y explicativo (Creswell, 1994; Zahid et al., 2020). El diseño de este estudio es no experimental y transversal pues se realiza en una sola medición de la variable retención de personal y las variables independientes (Rodríguez y Mendivelso, 2018).

Recolección de datos

Para el presente estudio se usó la técnica de recolección de datos en campo y el instrumento mediante el cual se recopiló la información fue un cuestionario de tipo Likert (Zikmund, 1994). El cuestionario constó de 25 ítems y se dividió en 2 secciones: La primera sección del perfil del encuestado consta

de 6 preguntas donde se solicitan los datos sociodemográficos: como género, edad, puesto en la empresa, nivel de estudios, antigüedad en el actual trabajo y sector de la empresa en que trabaja.

La segunda sección para medir la correlación de las variables se inicia con las instrucciones de llenado de los ítems de la variable dependiente y las independientes. Las preguntas están distribuidas por variable como se observa en la tabla 4. Cabe señalar, que 18 ítems provienen de instrumentos utilizados y validados en estudios empíricos encontrados en la revisión de la literatura y 7 ítems de esta investigación son de elaboración propia.

Se realizó una prueba piloto a 40 empleados para la fiabilidad del Alfa de Cronbach para efectos de validar el instrumento y la confiabilidad de las preguntas. Es común emplear el coeficiente de Alfa de Cronbach cuando las respuestas son de carácter politómicas, como en este caso, que se considera una escala de 1 al 5. Se aplicó el instrumento de medición a 20 personas de la generación X de entre 40 y 57 años y a 20 personas de la generación Y que se encuentran entre los 23 y 39 años, que laboran en empresas de manufactura, comercio, servicios, educación y gobierno, en los puestos de dirección, subdirección y gerencia. Cabe señalar, que debido a los resultados por variable entre el 0.700 y 0.955 que se presentan en la tabla 4, no se eliminó ningún ítem.

Tabla 4. Alfa de Cronbach por variable

Variable	(α)
Retención de personal (RT)	0.871
Sentido de pertenencia (SP)	0.905
Ambiente laboral (AS)	0.766
Balance entre vida y trabajo (BVT)	0.953

Fuente: elaboración propia

Método de análisis

En primer lugar, para el análisis de resultados se empleó la estadística descriptiva que permite determinar los porcentajes del perfil del encuestado con los datos demográficos, y el análisis de fiabilidad para determinar el Alfa de Cronbach del instrumento.

Con la información recabada de las encuestas se usó el modelo estadístico de regresión lineal múltiple, para describir y evaluar la relación entre la variable dependiente “retención de personal” con las variables independientes “sentido de pertenencia, ambiente laboral y balance entre vida y trabajo”. Se usó el software SPSS v21 para calcular el valor de R^2 y determinar la participación de las variables independientes con la dependiente y la correlación entre ellas.

Para determinar la muestra se usó la formula de la población finita (1,630,355) con un 95% de confiabilidad y un margen de error del 10%, obteniendo un total de muestra deseable de 97 personas a encuestar donde finalmente se encuestaron a 133 de las cuales 63 fueron de la generación X (40-57 años) y 70 de la generación Y (23-39 años).

A continuación, se presenta un análisis descriptivo de los diferentes aspectos de la muestra de manera integral:

Con relación al género, es importante destacar que existe un equilibrio en el número de los encuestados ya que el 51% son mujeres y 49% son hombres. Por lo que los resultados finales tendrán un resultado equitativo por género. Con respecto a la edad se observa igualmente un equilibrio entre los encuestados de la generación X entre 39 y 56 años (47%) y de la generación Y entre 22 y 38 de edad 53% (Tabla 5).

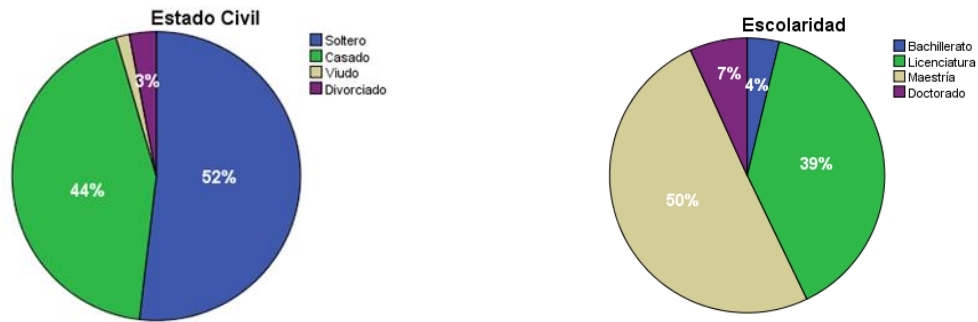
Tabla 5. Edad y género de los encuestados



Fuente: elaboración propia

Respecto al estado civil de los encuestados en la tabla 6, destacan los solteros con 52% y los casados con 44%, esto es normal por las edades de las generaciones encuestadas que como se observó en la tabla 5 hay un equilibrio de generaciones. En la tabla 6 se muestra también la escolaridad de los encuestados en donde 50% tienen estudios de maestría, seguidos de licenciatura con 39%. Es de destacar que casi todos los encuestados tienen estudios de nivel superior, sobre todo a nivel de posgrado, incluso con estudios de doctorado.

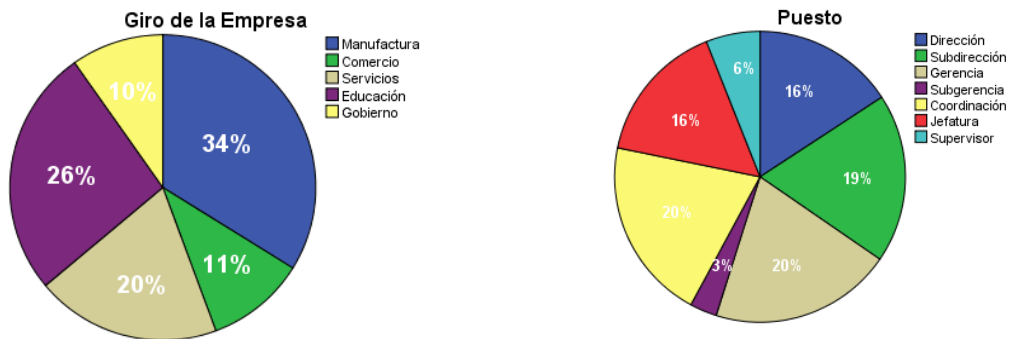
Tabla 6. Estado civil y escolaridad de los encuestados



Fuente: elaboración propia

En cuanto al giro de la empresa donde están trabajando los encuestados, los resultados muestran una gran diversidad de sectores ya que representan un cuarto de los encuestados, excepto el sector gobierno que solo 10% de los encuestados trabajan en este sector. En lo que se refiere al puesto que ocupan los encuestados, el 55% son personas que ocupan los puestos de mandos directivos, el 39% mandos medios y solo el 6%, son supervisores (tabla 7).

Tabla 7. Giro de la empresa y puesto



Fuente: elaboración propia

Después de realizados los estadísticos descriptivos se midió la percepción de los encuestados que respondieron cada una de las variables con una escala Likert de 5, en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo. Se estimaron los datos de media, desviación estándar y valores mínimo y máximos (Tabla 8) de toda la población. Respecto a la media se observa que para la totalidad, la media fue mayor a 3.5, significa que están más de acuerdo con lo que se les preguntó de las variables de estudio.

Tabla 8. Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Retención de personal	133	1.43	5.00	3.9817	.71177
Sentido de pertenencia	133	1.67	5.00	4.2995	.67225
Ambiente laboral	133	1.17	5.00	4.1454	.68792
Balance entre vida y trabajo	133	1.33	5.00	3.8885	.77761
N válido (según lista)	133				

Fuente: elaboración propia

Hallazgos

Para comprobar las hipótesis se realizó una regresión lineal múltiple en el software SPSS v21 para cada una de las generaciones, a continuación se presentan los resultados:

Regresión lineal generación X

En la regresión se obtuvieron tres modelos, el modelo 3 fue el que tuvo el mejor resultado $R^2 = 0.735$ y cumple con los requisitos de p-valor con una significancia del 95%. Además, el estimador Durbin Watson se encuentra en el rango entre 1.5 y 2.5 lo cual indica que los residuos son independientes y no hay correlación (Tabla 9).

Tabla 9. Regresión generación X

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado- corregida	Error típ. de la estimación	Estadístico de Durbin- Watson	
	Edad = 40-57 (Seleccionado)	Edad ~ 40-57 (No seleccionado)			Edad = 40-57	Edad ~ 40-57 (No selecciona do)
3	.857 ^c	.871	.735	.721	.35486	1.791 1.844

Fuente: elaboración propia usando el SPSS v21

En cuanto al análisis ANOVA, en la tabla 10 se aprecia un valor estadístico de $F = 54.421$ con probabilidad asociada 0.000, lo que resulta estadísticamente significativo, con un nivel de significancia del 95% (Mejía, 2018).

Tabla 10. ANOVA^{a, b}

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
	20.559	3	6.853	54.421	.000 ^e
3	7.430	59	.126		
	27.988	62			

Fuente: elaboración propia usando el SPSS v21

Respecto a los coeficientes estimados del modelo se puede apreciar en la tabla 11 que a la generación X le impactó en primer lugar el ambiente laboral con un valor $\beta=0.480$ sig.= 0.000; el sentido de pertenencia $\beta= 0.303$; sig.=0.001; y el balance entre vida y trabajo $\beta= 0.157$; sig.=0.022.

Tabla 11. Coeficientes^{a, b} generación X

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	.011	.319		.033	.974
3 Ambiente laboral	.480	.086	.526	5.615	.000
Sentido de pertenencia	.303	.085	.306	3.586	.001
Balance entre vida y trabajo	.157	.067	.183	2.346	.022

Fuente: elaboración propia usando el SPSS v21

Regresión lineal generación Y

Posteriormente se hizo la regresión para el estrato de la generación Y. En la Tabla 12 se obtuvieron cuatro modelos, de los cuales el modelo 4 cumple con los requisitos del p-valor exigido para permanecer en el modelo con una significancia del 95%, con un $R^2= 0.762$, con error estándar de estimación de 0.36000. El estimador Durbin Watson se encuentra en el rango entre 1.5 y 2.5 lo cual indica que los residuos son independientes y no hay correlación.

Tabla 12. Resumen del modelo^{d, e} generación Y

Modelo	R		R cuadrado	R cuadrado-corrigida	Error típ. de la estimación	Estadístico de Durbin-Watson	
	Edad = 23-39	Edad ~ = 23-39				Edad = 23-39	Edad ~ = 23-39
3	.873 ^c	.856	.762	.751	.36000	2.201	1.656

Fuente: elaboración propia usando el SPSS v21

En cuanto al análisis ANOVA, en la tabla 13 se aprecia un valor estadístico de $F=70.268$ con probabilidad asociada 0.000, lo que resulta estadísticamente significativo, con un nivel de significancia del 95% (Mejía, 2018).

Tabla 13. ANOVA^{a, b} Generación Y

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
	27.321	3	9.107	70.268	.000 ^e
3	8.554	66	.130		
	35.874	69			

Fuente: elaboración propia usando el SPSS v21

Se tomó el modelo cuatro que explica en un 76% la relación entre las variables, que son: ambiente laboral $\beta=0.566$; con sig.= 0.000, sentido de pertenencia $\beta=0.421$; con sig. 0.000 y balance entre vida y trabajo $\beta=0.166$; con sig.= 0.015 (Tabla 14).

Tabla 14. Coeficientes^{a, b} generación Y

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	
	B	Error típ.	Beta			
	-.747	.343		-2.177	.033	
3	Ambiente Laboral	.566	.100	.488	5.633	.000
	Sentido de pertenencia	.421	.085	.391	4.977	.000
	Balance entre vida y trabajo	.158	.063	.170	2.489	.015

Fuente: elaboración propia usando el SPSS v21

Después de efectuados los análisis correspondientes se realizó la comprobación de hipótesis de cada generación y los resultados se muestran en la tabla 15.

Tabla 15. Resultados análisis generación X por variable

Variable	β	p-valor	
H ₁ = El sentido de pertenencia incide positiva y significativamente en la retención del personal directivo de la generación X del Área	0.323	0.000	Se acepta
H ₂ = El sentido de pertenencia incide positiva y significativamente en la retención del personal directivo de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey	0.350	0.000	Se acepta
H ₃ = El ambiente laboral se relaciona positiva y significativamente con la retención del personal directivo de la generación X del Área Metropolitana de Monterrey	0.462	0.000	Se acepta

H ₄ = El ambiente laboral se relaciona positiva y significativamente con la retención del personal directivo de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey.	0.554	0.000	Se acepta
H ₅ = El Balance entre vida y trabajo tiene un relación positiva y significativa en la retención del personal directivo de la generación X del Área Metropolitana de Monterrey.		0.133	No se acepta
H ₆ = El Balance entre vida y trabajo tiene un relación positiva y significativa en la retención del personal directivo de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey.	0.154	0.013	Se acepta

Fuente: elaboración propia

Discusión y conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos se cumplieron las H1, H2, H3, H4 y la H6. La H1 y H2 se cumplió de acuerdo a lo estudiado por Jena y Pradhan (2018) en el sector de servicios en la India, existe una relación positiva y significativa entre la retención y el sentido de pertenencia, otro estudio efectuado en el contexto mexicano en sectores como manufactura, comercio y gobierno, el sentido de pertenencia mejora la retención de personal no solo de la generación X sino también de los pertenecientes a la generación Y, quienes al generar identidad en la organización tienden a permanecer por largo tiempo (Madero, 2019).

Referente a la H3 y H4 se obtuvo en el análisis $\beta = 0.498$, $\rho < 0.001$, el ambiente laboral, es un factor de retención de personal, ya que los individuos prefieren tener una buena relación con sus supervisores y compañeros de trabajo, además, buscan la oportunidad de aportar para el cumplimiento de los objetivos de la organización (Seiky et al., 2018). Estos resultados concuerdan con la teoría del desarrollo organizacional de Lewin et al. (1939) de empresas donde pueden trabajar en equipo, que señala que las personas permanecen en empresas que les ofrece un entorno en el cual puedan crear un lazo y desarrollarse. De igual forma parte Crawford et al. (2021) manifiestan que sin importar la generación a la pertenezcan las personas, permanecerán en empresas que les ofrezca un buen ambiente de trabajo, los estudios anteriormente mencionados se realizaron con personas pertenecientes tanto a la generación “X” y “Y”.

Con respecto a la H5 con un resultado de $\beta = 0.119$, $\rho < 0.05$, de acuerdo con Casper et al. (2018) los individuos no permanecen en empresas que les provoque un conflicto entre su rol personal y laboral, pero si la compañía les ofrece un balance entre estos roles aumentará la retención de personal. Se encontraron estudios empíricos que muestran resultados significativos y positivos para estas variables, tales como los presentados por Marx et al. (2021); y Chang et al. (2021) que

corroboran lo encontrado en esta investigación. Para la generación X no es significativa este factor ya que sacrifican el balance entre vida y trabajo a cambio de un mejor puesto o mayor sueldo.

Finalmente, la H6 se cumple ya que para la generación Y según lo estudiado por López (2018); Marita y Kerr (2018) y Madero (2019) el balance entre vida y trabajo impacta la decisión de permanecer en una organización. Además, esta generación responde a programas de equilibrio entre lo personal y lo laboral debido a que en México según la OCDE (2020) las personas trabajan en promedio 2,148 horas al año, es decir 41 horas a la semana en relación con otros países donde el promedio es de 1,734 horas (33 a la semana).

Este estudio es de utilidad para los directores y gerentes de todas las áreas de la organización, pues en un mundo tan competitivo se ha perdido la línea que divide la vida personal de la laboral, incluso se han retomado leyes y normas que procuren el bienestar emocional de los trabajadores por ejemplo la NOM 35 por lo que la creación de políticas sobre balance entre vida y trabajo se han vuelto de relevancia no solo para retener al personal sino para cumplir con la legislación del país y que evita que las empresas tengan pérdidas monetarias por incumplimiento de la ley y se evita perder al personal talentoso que aporta ideas con lo que se puede obtener una ventaja competitiva para la organización (Ferreira y Mujajati., 2020; Potgieter y Mawabe, 2020).

Los resultados obtenidos en este estudio también son importantes en el sentido de que los gerentes de recursos, hacer menos rígidas las estructuras de trabajo, estableciendo políticas de flexibilidad en el trabajo en horario y en el trabajo en casa, para los empleados poder hacer su horario de trabajo es un factor importante para permanecer en su trabajo pues le permite organizar sus tiempos y cumplir con sus actividades personales y laborales, además, con la tecnología algunas actividades puede hacerse en casa teniendo como beneficio la disminución de costos y retener a personal talentoso (Martínez et al. 2020; Marx et al. 2020).

Una de las recomendaciones, es hacer un análisis de las cuatro generaciones que se encuentran conviviendo en las organizaciones: baby boomer, generación X, generación Y, y la generación Z que ya se está incorporando al área laboral y comparar que factores los retienen en su trabajo, además de extender este estudio en otros estados de la República para ver los resultados en un contexto nacional. Por otro lado, otra propuesta es hacer una comparación entre el salario económico y el salario emocional entre los puestos operativos y directivos para analizar qué factores mejoran la retención del personal, enriquecer los resultados y encontrar aplicaciones prácticas.

Referencias

- Casper, W., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., y Greenhaus, J. (2018). The jingle jangle of work-non work balance: a comprehensive and meta analytic review of its meaning and measurement. *Journal of applied psychology*, 103(1), 182-214. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29016161/>
- Chang, P., Hsieh, Ch., Lan, M. y Chen, H. (2019). Examining the moderating effects of work-life balance between human resource practices and intention stay. *Sustainability*, 11(1). 1-15. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/17/4585>
- Chung, H., y Van Der Host, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flextime and teleworking. *Human Relations*, 1(1), 47-72. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29276304/>
- Crawford, J., Davis, A., Minhat, H., y Baharudin, M. R. (2017). Creating a healthy working environment for older employees as part of social responsibility. Emerald Publishing, *Bingley*, 48(5), 165-184. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/8/4545/htm>
- Creswell, J. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. SAGE Publications.
- Deloitte (2017). *The 2017 Deloitte Millennial Survey*. Apprehensive millennials seeking stability and opportunities in an uncertain world. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf>
- De Sousa, M., Ledimo, O. y Martín, N. (2018). Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in África*, 28(2), 136-140. https://www.researchgate.net/publication/335718364_Employee_engagement_organisational_commitment_and_job_satisfaction_in_Namibia_South_Africa_and_Zimbabwe_An_exploratory_study
- Díaz, G. y Quintana, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productiva de la organización. *Gestión Joven*, 22(1), 29-48. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7984628>
- Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (17 de noviembre de 2020). *ENOE*. www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enoe/15ymas/doc/enoe_n_notas_tecnicas_1120.pdf
- Ferreira, N. y Mujajati, N. (2017). Career meta-capacities and retention factors of recruitment advertising agencies: An exploratory study. *Journal of Psychology in Africa*, 27(5), 405-411.

- <https://www.researchgate.net/publication/324939968> Career meta-capacities and retention factors of recruitment advertising agencies An exploratory study
- Ferris, G, Harris, J, Russell, Z y Maher, L (2018). Politics in organizations. The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Organizational psychology. *Journal Academia of Management*, 1(4), 643–660. <https://sk.sagepub.com/reference/the-sage-handbook-of-industrial-work-and-org-psychology-vol2/i4368.xml>
- Jena, L., y Pradhan, S. (2018). Conceptualizing and Validating Workplace Belongingness Scale. *Journal of Organizational Change Management*, 2(12), 451-462. <https://www.researchgate.net/publication/320394840> Conceptualizing and Validating Workplace Belongingness Scale
- Lange, M.M. y Homburg, V. (2017). Explaining municipal civil servants' voluntary turnover intentions: Where and why do civil servant go in times of austerity? *Tékhné*, 15(1), 16-25. <https://www.elsevier.pt/tekne>
- Lewin, K., Lippit, R., y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of social Psychology*, 10(1), 271-299. https://tudresden.de/mn/psychologie/ipep/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=en
- López (2018). *Desarrollo personal en el seno de la organización evolutiva-teal: motivaciones de los Millennials* (Tesis de grado). Universidad Politécnica de Madrid. <https://oa.upm.es/53371/>
- Madero, S. (2019). Modelo de retención laboral de millennials, desde la perspectiva mexicana. *Investigación administrativa*, (1),1-19. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000200001
- Maldonado, L. y Osio, L. (2018). *Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente*, 1(1), 84-98. <https://www.redalyc.org/journal/4655/465554397008/html/>
- Marita, M. y Kerr, M. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-10. <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/967/1557>
- Martínez, R., Luna, S., y Patiño, I. (2020). *Generación Y de la UANL: El grado de Importancia de los Factores Personales y flexibilidad laboral para permanecer en su trabajo. VinculaTégica*, 6(1), 1-14.

www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica6_1/24%20MARTINEZ_LUNA_PAT_IÑO.pdf

- Marx, Ch., Reinmann, M. y Diewald, M. (2020). Do work-life measures really matter? The impact of flexible working hours and home-based teleworking in preventing voluntary employee exist. *Social Sciences*, 10(9), 1-22. https://www.researchgate.net/publication/348235948_Do_Work-Life_Measures_Really_Matter_The_Impact_of_Flexible_Working_Hours_and_Home-Based_Teleworking_in_Preventing_Voluntary_Employee_Exits
- Nolazco, F. y Rodríguez, D. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generals. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 255-266. https://redib.org/Record/oai_articulo2868343-los-tres-pilares-para-la-retenci%C3%B3n-del-talento-humano-en-una-empresa-de-servicios-generales
- O'Sullivan, K., Bird, N., Robson, J., y Winters, N. (2019). Academic identity confidence and belonging: the role of contextualized admissions and foundation years in higher education. *British Educational Research Journal*, 45(3), 554-757. <https://bera-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/berj.3513>
- Oludayo, O., Falola, H., Ahaka, O. y Fatogun, D. (2018). Work-life balance initiative as a predictor of employees' behavioral outcomes. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1-17. <https://www.abacademies.org/articles/worklife-balance-initiative-as-a-predictor-of-employees-behavioural-outcomes-6923.html>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2020). *La seguridad de los trabajadores y la crisis de la COVID-19*. Perspectivas de empleo de la OCDE 2020, México. Editorial OCDE. <https://www.oecd.org/spain/Employment-Outlook-Mexico-ES.pdf>
- Potgieter, I., y Mawande, L. (2017). Self-esteem employability attributes and retention factors of employees within the financial sector. *Journal of Psychology*, 27(5), 393-399. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14330237.2017.1347771>
- Rodríguez, M., y Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de Corte Transversal. *Tópicos en investigación clínica*, 21(3), 141-147. <https://revistas.unisanitas.edu.co/index.php/RMS/article/view/368>
- Sekyi, S., Asiedu, D., y Oppong, N. Y. (2020). Retention of Health Professionals in the Upper West Region of Ghana: Application of Partial Least Square Structural Equation Modelling. *Journal*

of *African Business*, 1(1), 1-23.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15228916.2020.1773609?journalCode=wjab20>

Silvestre, E. y Cruz (2016). Conociendo la próxima generación de estudiantes universitarios dominicanos a través de las redes. *Ciencia y Sociedad*, 41(3), 475-503.

Suárez, D. (2016). *El salario emocional y el mejoramiento de la productividad* [Tesis para obtener el título de alta gerencia. Universidad de Nueva Granada España]. Repositorio Unimilitar. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15165/suarezacevedo?sequence=1>

Zahid, H., María, Muhammad, W., Cedric, E., y Ahsan, S. (2020). Identifying factors for employee retention using computational techniques: an approach to assist the decision-making process. *SN Applied Sciences*, 9(2), 2-20. www.redalyc.org/pdf/870/87048049003.pdf

Zikmund, W. (1994). *Business research methods (4ª ed.)*. Dryden Press Harcourt Brace College Publishers

Zupančič, M. (2016). Older Knowledge Workers as the Labor Market Potential (Slovenia versus Finland). *Naše Gospodarstvo*, 62(4), 33-41. <https://sciendo.com/es/article/10.1515/ngoe-2016-0022>