

PERSPECTIVAS DE LAS COHORTES GENERACIONALES EN RELACIÓN A LOS COMPONENTES DEL SALARIO EMOCIONAL. UN ENFOQUE COMPARATIVO
PERSPECTIVES OF GENERATIONAL COHORTS IN RELATION TO THE COMPONENTS OF EMOTIONAL SALARY: A COMPARATIVE APPROACH

Autores: ¹Miguel Ángel Cedillo Fajardo, ²Mirella Zulay Morán Vaque, ³Magaly Del Carmen Reinoso Llantui y ⁴David Marcelo Arias Negrete.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0394-1351>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-9264-7797>

³ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-7399-5170>

⁴ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2224-185X>

¹E-mail de contacto: mcedillof@unemi.edu.ec

²E-mail de contacto: zulymoran1981@hotmail.com

³E-mail de contacto: magrey1@hotmail.com

⁴E-mail de contacto: david.arias.negrete@gmail.com

Afiliación:^{1*}Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador). ^{2*3*4*}Unidad Educativa Simón Bolívar, (Ecuador).

Artículo recibido: 19 de marzo del 2025

Artículo revisado: 22 de marzo del 2025

Artículo aprobado: 14 de abril del 2025

¹Analista en Sistemas graduado de la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador). Ingeniero en Sistemas Computacionales graduado en la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador). Magíster en Administración Pública mención Desarrollo Institucional graduado en la Universidad Tecnológica América, (Ecuador).

²Guía Profesional de Turismo graduada en la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Licenciada en Turismo y Hotelería graduada en la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Magíster en Educación Básica graduada en la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador).

³Técnico Superior en Desarrollo de Aplicaciones Informáticas graduada en el Instituto Tecnológico Superior Franklin Verduga Loor, (Ecuador). Tecnóloga en Análisis de Sistemas graduada en la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador). Ingeniera en Sistemas Computacionales graduada en la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador). Magíster en Gerencia Educativa graduada en la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador).

⁴Tecnóloga en Análisis de Sistemas graduada en la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador). Ingeniero en Sistemas Computacionales graduado en la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador). Magíster en Educación Básica graduado en la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador).

Resumen

Actualmente, la gestión del talento humano enfrenta importantes desafíos, por lo que el salario emocional se presenta como estrategia central de retención y motivación del personal. Así, el presente trabajo se centra en la exploración de las múltiples percepciones y valoraciones sobre los elementos que componen el salario emocional de las generaciones en el trabajo fundamentadas en la Teoría Maslow y algunas características propias de cada cohorte generacional. El estudio de enfoque mixto siguió la metodología PRISMA en la revisión sistemática de literatura. La revisión de colección se realizó en la base de datos Scopus, se seleccionaron 16 artículos científicos de la literatura publicada entre 2020 y 2024, se manejaron los criterios de inclusión y exclusión específicos para lo cual se aplicaron tres fases en el proceso de selección: Identificación, selección y elegibilidad. Existen diferencias significativas

en las preferencias del salario emocional según cada cohorte generacional de estudio. Los Millennials y la Generación Z buscan el equilibrio vida-trabajo y la flexibilidad laboral, desarrollo profesional, mientras que los Baby Boomers y Generación X valoran la estabilidad laboral, seguridad, y estímulos tradicionales. Se evidenció que las generaciones más jóvenes son más interesadas por los beneficios intrínsecos y las más antiguas prefieren beneficios extrínsecos. Deben adaptar las organizaciones a las estrategias del salario emocional considerando las características e identidad de cada cohorte generacional, donde la efectividad de los beneficios no monetarios está directamente en función de la capacidad de agregación personalizada según las expectativas generacionales, incrementándola a la retención y motivación del personal.

Palabras clave: Salario emocional, Cohortes generacionales, Motivación laboral, Gestión del talento, Diferencias generacionales.

Abstract

Currently, human talent management faces significant challenges, making emotional salary a central strategy for staff retention and motivation. Thus, this study focuses on exploring the various perceptions and evaluations of the elements that make up emotional salary within workplace generations, based on Maslow's Theory and certain characteristics specific to each generational cohort. The mixed-method study followed the PRISMA methodology for a systematic literature review. The data collection review was conducted using the SCOPUS database, selecting 16 scientific articles published between 2020 and 2024. Specific inclusion and exclusion criteria were applied, and the selection process was carried out in three phases: identification, selection, and eligibility. Significant differences were found in emotional salary preferences among the studied generational cohorts. Millennials and Generation Z prioritize work-life balance, workplace flexibility, and professional development, while Baby Boomers and Generation X value job stability, security, and traditional incentives. It was observed that younger generations are more interested in intrinsic benefits, whereas older generations prefer extrinsic benefits. Organizations must adapt their emotional salary strategies to the characteristics and identity of each generational cohort. The effectiveness of non-monetary benefits is directly linked to the capacity for personalized aggregation according to generational expectations, thereby increasing staff retention and motivation.

Keywords: Emotional salary, Generational cohorts, Work motivation, Talent management, Generational differences.

Sumário

Atualmente, a gestão de talentos humanos enfrenta desafios significativos, tornando o salário emocional uma estratégia central para a retenção e motivação de funcionários. Assim, este estudo se concentra em explorar as diversas percepções e avaliações dos elementos que compõem o salário emocional dentro das

gerações no local de trabalho, com base na Teoria de Maslow e em certas características específicas de cada coorte geracional. O estudo de método misto seguiu a metodologia PRISMA para uma revisão sistemática da literatura. A revisão da coleta de dados foi conduzida usando o banco de dados SCOPUS, selecionando 16 artigos científicos publicados entre 2020 e 2024. Critérios específicos de inclusão e exclusão foram aplicados, e o processo de seleção foi realizado em três fases: identificação, seleção e elegibilidade. Diferenças significativas foram encontradas nas preferências de salário emocional entre as coortes geracionais estudadas. Millennials e Geração Z priorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, flexibilidade no local de trabalho e desenvolvimento profissional, enquanto Baby Boomers e Geração X valorizam estabilidade no emprego, segurança e incentivos tradicionais. Observou-se que as gerações mais jovens estão mais interessadas em benefícios intrínsecos, enquanto as gerações mais velhas preferem benefícios extrínsecos. As organizações devem adaptar suas estratégias salariais emocionais às características e à identidade de cada geração. A eficácia dos benefícios não monetários está diretamente ligada à capacidade de agregação personalizada de acordo com as expectativas geracionais, aumentando assim a retenção e a motivação dos funcionários.

Palavras-chave: Salário emocional, Grupos geracionais, Motivação no trabalho, Gestão de talentos, Diferenças geracionais.

Introducción

La Gestión del talento humano es una actividad de gran prioridad en los actuales momentos, por ello las organizaciones se han visto forzadas a implementar nuevas estrategias para la gestión y desarrollo del talento humano (Saavedra, 2020). Siendo un cúmulo de beneficios no económicos que otorga la organización al colaborador y que no posee un grado de obligatoriedad (Salvador et al., 2021). Esta estrategia se basa en diferentes aspectos que

contribuyen al bienestar del trabajador. Los colaboradores pueden percibir regalos, bonos, formación o capacitación auspiciada por la organización, flexibilidad en los horarios, descuentos u ofertas exclusivas, seguros de vida o medidas para conciliar la vida laboral y la familiar entre otras, siendo estos elementos extrínsecos e intrínsecos del trabajo que generan emociones positivas (Morán, 2022). La motivación de los colaboradores es fundamental para lograr objetivos institucionales, estabilidad y desarrollo. Para Gómez (2021) el talento humano es un activo intangible que se convierte en una fuente de ventaja competitiva. El salario emocional toma mayor énfasis al reconocer la importancia de los colaboradores en el desarrollo organizacional, considerando su origen desde los conceptos y bases teóricos de la motivación de Abraham Maslow a través de la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, basada en la pirámide de 5 niveles, la misma que fue creada hace más de 50 años lo que busca explicar los impulsos hacia la conducta humana en la satisfacción de diversas necesidades, considerando como prioridad las necesidades del individuo (Madero, 2022). El individuo posee varias necesidades, la evaluación de la vida está más asociada con la satisfacción de necesidades básicas; los sentimientos positivos, con necesidades sociales y de respeto; y los sentimientos negativos, con necesidades básicas, de respeto y autonomía así lo menciona (Louis et al., 2011). Estas necesidades son indispensables para el individuo, su estabilidad emocional y actitud de enfrentar las circunstancias que cotidianamente se presentan en la vida. Maslow en sus diferentes estudios sobre el comportamiento del ser humano sostiene, que la motivación humana se encuentra completamente vinculada a las predisposiciones innatas y universales (Griskevicius et al., 2011).

En virtud de conocer que un individuo posee motivaciones intrínseca y extrínseca para realizar diversas acciones (Banda, 2017) y que supera el poder de la autodeterminación, se puede asegurar que el talento humano “es el capital más importante por su aporte al brindar desarrollo y productividad” (Bohórquez et al., 2020). Para lo cual, las organizaciones enfocan su atención en las necesidades que poseen sus colaboradores, siendo estas necesidades de tipo vinculante al ser de la persona. La discusión se compromete en comprender la influencia que tienen otros descriptores diferentes a la remuneración que reciben los empleados por realizar las actividades que le fueron asignadas, de las cuales son responsables para lograr los objetivos institucionales, dichos descriptores son: retribución emocional, salario emocional, motivación laboral y emociones en el trabajo (Morán, 2022; Rubio et al., 2020; Saavedra, 2020), es decir, beneficios no monetarios, a lo antes indicado se conoce como salario emocional.

El salario emocional tiene como intención generar proceso escalable en el que la organización demuestra interés por las necesidades de sus colaboradores, en varias áreas, no solo en lo laboral, para que se sienta satisfecho (Avilés, 2024), aquello establece vínculos fuertes de pertenencia, maximizando la productividad, aportando desde el personal en la mejora del clima organizacional y minimizando la intenciones de buscar otros empleos, generando lo que (Paredes y Johanna, 2017) llaman como la fidelización del usuario interno. Uno de los beneficios organizacionales que se añaden al fomentar el compromiso genuino en el personal de una organización, al buscar equilibrar la actividad laboral y la familia para permitir una vida laboral más saludable (Hofmann y Stokburger, 2017), es minimizar la rotación del personal lo que

desencadena una eminente retención del personal que beneficia notablemente a la organización en aspectos económicos y productivos (Reis et al., 2018). Para Huaraca et al. (2023) la rotación del personal tiene varios factores, que se originan desde el comportamiento de la organización a través de la implementación de políticas propias y desde el personal en función de sus perspectivas e intereses, o simplemente estado de ánimo atribuido al individuo. Esto coincide con el hecho de incorporar colaboradores idóneos, expertos en sus funciones y comprometidos (Taruchain y Revelo, 2023). En la actualidad los directivos de las organizaciones tienen grandes retos y oportunidades para alcanzar los objetivos de producción, conocer las necesidades de la fuerza laboral que en estos tiempos se concentra en 4 generaciones (Centennials, Millennials, Generación X y Baby boomers) con diferentes características e intereses laborales (Sánchez et al., 2021). Por ello, la aplicación del salario emocional no solo se refiere a estrategias diseñadas, es mucho más específico en la aplicación previo al conocimiento de las necesidades y expectativas del personal según la cohorte generacional a la que pertenece.

Tabla 1. *Cohortes generacionales*

Año	Descripción	Acontecimiento mundial
1946 – 1954	Baby Boomers	Posterior a la segunda guerra mundial
1965 – 1980	Generación X	Nacimiento del internet
1981 – 1996	Millennials (Y)	Fin de la URSS
1997 – 2012	Centennials (Z)	Crisis financiera
2013 – 2025	Generación Alfa (T)	Pandemia Coronavirus

Fuente: Elaboración propia.

La segmentación responde a las vivencias y experiencias similares de un grupo de personas en un espacio del tiempo, por ello pueden percibir la vida desde una perspectiva semejante, y con ello sus necesidades como

expectativas relacionadas a lo laboral marcan afinidades (Ortiz et al., 2020). Es así, que analizar el personal según su cohorte generacional, permite tomar decisiones para la aplicación del salario emocional (Kurata et al., 2022), generando impacto efectivo. Analizar el impacto del salario emocional de acuerdo a las preferencias o prioridades laborales que posee el personal según su cohorte generacional es relevante, cuando varios estudios consolidan la idea de que la edad juega un rol importante al considerar que existe un impacto positivo al ser más joven (Hernández, 2022). Por ello, dentro del presente estudio se considera a la generación (Z).

La teoría aún no se encuentra completamente desarrollada, el salario emocional en relación a las cohortes generacionales es un tema emergente y que se muestra con muchas expectativas para futuras investigaciones, es común encontrar análisis sobre clima organizacional como constructo y su incidencia en la satisfacción laboral (Silva et al., 2024; Domínguez, 2024; Francisco et al., 2024; García et al., 2024). En el entorno laboral los individuos se comportan de acuerdo a sus motivaciones apalancadas en sus experiencias para enfrentar cualquier inconveniente, el entorno permite estructurar un estilo de vida y por ello los segmenta como grupos epocales (Canales y Ghiardo, 2012), llegando al interés de estudiar los factores que priorizan o sugiere elegir cada individuo, partiendo desde la cohorte generacional a la cual pertenece y valorar sus preferencias para tratar de alimentar un sentimiento de pertenencia y compromiso.

Materiales y Métodos

La investigación presenta un estudio con enfoque mixto, donde se analizan las preferencias que tiene cada cohorte generacional con respecto al entorno laboral

desde la perspectiva de diferentes estudios seleccionados en función de parámetros con base a la siguiente pregunta: ¿Cómo varían las percepciones y valoraciones de los componentes del salario emocional entre distintas cohortes generacionales en el ámbito laboral? y ¿Cuál son las diferencias entre las prioridades de cada cohorte generacional? Para dar respuesta a las preguntas de investigación se realiza un estudio de revisión de la literatura existente dentro de un parámetro en el tiempo, para ello se usa una metodología documental, exploratoria y descriptiva, sosteniéndose en métodos analíticos (Declaración PRISMA 2020, 2021). La estrategia tiene como objetivo seleccionar documentos relevantes y vinculantes a la necesidad del análisis, lo que menciona 3 etapas: identificación; selección y elegibilidad e inclusión (Reyes, 2020). Este proceso busca recopilar información sistematizada sobre las perspectivas de las cohortes generacionales sobre el salario emocional en el entorno laboral.

Para la búsqueda de información, se procedió a analizar palabras claves que se encuentren relacionadas a la temática en mención, las mismas que se obtuvieron posterior a una revisión de documentos. Para optimizar la búsqueda y garantizar la aplicación de la técnica, se desarrolló un Query de búsqueda, también llamada fórmula de búsqueda avanzada: title-abs-key(("emotional salary" OR "non-monetary remuneration" OR "motivation") AND ("generational cohorts" OR "generations X" OR "demographic cohort" OR "baby boomers" OR "milenials" OR "centenials")). Cabe mencionar el Query se aplica en la base de datos SCOPUS, obteniendo 298 documentos. Luego se genera un filtro adicional por año, obteniendo el siguiente Query: title-abs-key ("emotional salary" OR "non-monetary remuneration" OR

"motivation") AND ("generational cohorts" OR "generations X" OR "demographic cohort" OR "baby boomers" OR "milenials" OR "centenials")) and pubyear > 2019 and pubyear < 2026. El resultado obtenido del ajuste de la fórmula brinda en esta ocasión 129 documentos. La selección es la consecución de varias fases en las que se establece un filtro adecuado y conveniente para la investigación, cada fase posee la revisión técnica y ética para no distorsionar o adulterar los resultados en relación a la rigurosidad de la búsqueda, identificación y selección de los artículos que forman parte del análisis. A continuación, se detalla el flujo que especifica cada una de las fases realizadas en la selección de documentos:

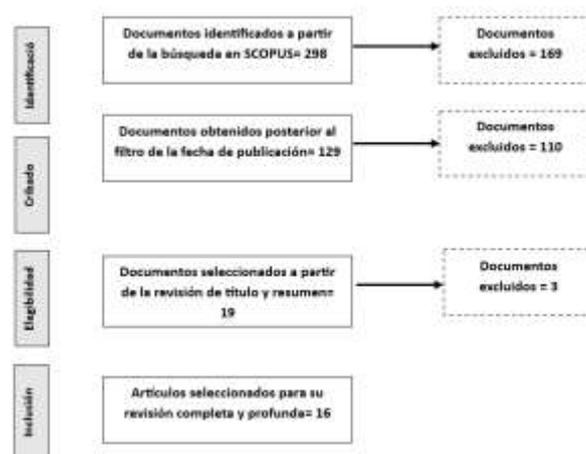


Figura 1. Flujo de las fases de PRISMA

En la primera fase denominada de identificación, se seleccionaron 298 documentos, los mismos que fueron resultado de la aplicación de la fórmula de búsqueda en la base de datos SCOPUS, cabe mencionar que se define como una limitación a la presente investigación el no poder hacer búsqueda de información en la base de datos Web of Science (WOS), porque al momento de la revisión no se posee el acceso correspondiente. El listado inicial fue ubicado en Zotero, siendo este el gestor de referencia utilizado. Se procedió a la verificación de los documentos y se filtró por

año de publicación, considerando un parámetro de los últimos 5 años, la decisión fue tomada en función de conveniencia y a su vez para definir dos precisiones, seleccionar artículos postpandemia Coronavirus y mantener los documentos más recientes

Tabla 2. *Criterios de inclusión y exclusión*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Aplicado a las relaciones laborales	Aplicado a otras áreas profesionales
Escrito en inglés, español o portugués	Escrito en otro idioma
Que no sean estudios bibliográficos	Que sean estudios bibliográficos
Análisis de beneficios no monetarios	Análisis de remuneraciones
Solo artículos	Otro tipo de documentos

Fuente: Elaboración propia.

Con el total de 129 documentos seleccionados se ajustó un parámetro adicional, este es el de la revisión y análisis del título y resumen obteniendo un total de 19 artículos. Como ultimo filtro se consideró seleccionar únicamente los artículos y desestimar 3 documentos de otro tipo de redacción. Finalmente, la cantidad de artículos se redujo a 16 documentos para la revisión exhaustiva y su posterior discusión.

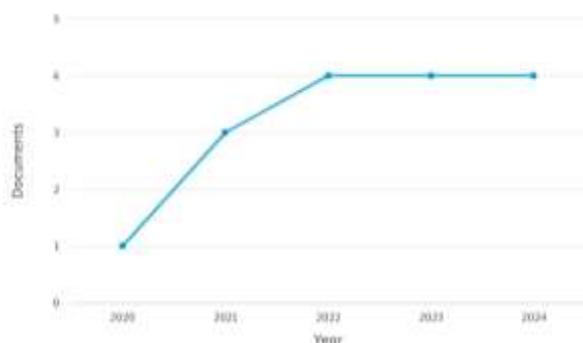


Figura 2. *Artículos seleccionados por año*

De acuerdo a lo mostrado en la Figura 2 se observa que existe un incremento en la publicación de artículos relacionados al salario emocional y las cohortes generacionales. Además, demuestra que existe un gran interés

por parte de la comunidad científica en indagar sobre dicha temática. Estos hallazgos sirven para subrayar la importancia fundamental de los factores multifacéticos, como el bienestar emocional y la importancia del reconocimiento no monetario en el entorno laboral, todos estos elementos que contribuyen sustancialmente a mejorar la motivación y el compromiso de los empleados. Por el contrario, los estudios asociados a las cohortes generacionales, que abarcan un total de trece artículos, profundizan en las formas en que los diferentes grupos generacionales perciben y valoran diversos aspectos de sus entornos laborales y sociales, incluido el concepto de remuneración emocional. Este extenso cuerpo de investigación facilita la identificación de variaciones notables en las prioridades y expectativas entre las cohortes generacionales, como los Millennials, la Generación Z y los Baby Boomers, lo que permite una comprensión matizada de sus diferentes perspectivas.

Al sintetizar los resultados de los estudios antes mencionados, surge una relación clara y directa entre el concepto de salario emocional y las diferentes perspectivas generacionales, esto permite evidenciar que las necesidades emocionales y ocupacionales difieren notablemente según el contexto generacional en el que se encuentran los individuos. Se puede observar que las generaciones más jóvenes pueden dar mayor prioridad a aspectos como el equilibrio entre la vida laboral y personal y la flexibilidad, mientras que las generaciones mayores tienden a valorar en mayor medida la estabilidad y las formas tradicionales de reconocimiento. Los estudios a los que se hace referencia, que abarcan un período comprendido entre 2020 y 2024, reflejan un creciente interés académico por comprender de manera exhaustiva cómo los factores emocionales y las influencias generacionales

interactúan para afectar el rendimiento laboral y la satisfacción personal de los empleados. Este creciente interés resalta la importancia fundamental de desarrollar e implementar estrategias personalizadas en los entornos laborales que tengan en cuenta cuidadosamente tanto las necesidades emocionales de los empleados como las diferencias distintivas que existen entre generaciones, fomentando así un entorno laboral más inclusivo, de apoyo y motivador para todas las personas involucradas.

Resultados y Discusión

Para dar respuestas a las preguntas planteadas en la presente investigación, se realiza un análisis a cada uno de los documentos seleccionados. Las percepciones y valoraciones del salario emocional varían significativamente entre las cohortes generacionales debido a sus diferentes experiencias y expectativas laborales.

Tabla 3. *Valoración de beneficio no remunerativo por Generación*

Beneficio no remunerativo	Generación
Equilibrio entre la vida laboral y personal; Oportunidades de desarrollo profesional; Flexibilidad laboral	Millennials y la Generación Z
Estabilidad laboral; Seguridad laboral; Reconocimiento	Baby Boomers y la Generación X

Fuente: Elaboración propia.

Los Millennials y la Generación Z priorizan factores como el equilibrio entre la vida laboral y personal, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional, reflejando una mayor inclinación hacia la satisfacción intrínseca y la flexibilidad laboral (Chang et al., 2021; Locke et al., 2022). En contraste, los Baby Boomers y la Generación X valoran más la estabilidad, la seguridad laboral

y el reconocimiento tradicional, como se observa en estudios sobre motivación y bienestar en el lugar de trabajo (Kinger y Kumar, 2023; Sánchez et al., 2021). Estas diferencias subrayan la importancia de adaptar estrategias de gestión y beneficios emocionales según las necesidades específicas de cada generación. Esta variación se encuentra ligada a lo que Gracia et al. (2001) menciona en su estudio en que el ser humano se desarrolla como persona continuamente, sin embargo, en el campo laboral dentro de los primeros años laborales, la persona manifiesta expectativas y objetivos individuales, busca satisfacer un sentimiento de realización o logro personal, para lo cual, es de mayor relevancia administrar el tiempo dedicado a diferentes actividades con personas de su círculo laboral relacionándolas con sus prácticas personales, por ello estas características predominan en los Millennials y Generación Z.

Para los empleados que se consideran como Generación X y Baby Boomers predomina la estabilidad laboral debido a sus distintos valores laborales y experiencias de vida, así como su sólida ética laboral y adaptación a los lineamientos organizacionales, incluido a los años de experiencia y madurez en el comportamiento propias de la edad en la que fluctúan estas generaciones. Una aproximación a las diferencias existentes entre las prioridades de cada cohorte generacional en el ámbito laboral refleja sus contextos históricos y valores culturales. Los Baby Boomers tienden a priorizar la seguridad laboral, el estatus y los beneficios tangibles, los de la Generación X valora la autonomía y responsabilidad de sus actividades laborales (Gierańczyk y Krajewska, 2023; Kinger y Kumar, 2023). Por su parte, los Millennials destacan por su interés en el desarrollo personal, la creatividad y el reconocimiento, mientras que la Generación Z

busca innovación, aprendizaje continuo y un entorno laboral inclusivo (Mason y Brougham, 2024; Seqhobane y Koko, 2021). Estas prioridades sugieren que las organizaciones deben adoptar enfoques flexibles para abordar las expectativas únicas de cada generación y fomentar un ambiente laboral diverso y motivador. Un factor diferencial entre las cohortes generacionales es el nivel de cansancio entre los colaboradores, donde se expone que los Baby Boomers reportan menos estrés y cansancio que las otras generaciones, siendo este un valor fundamental para la retención de personal en las organizaciones.

Conclusiones

Las diferencias generacionales en preferencias del salario emocional establecen que las cohortes generacionales perciben y priorizan diferentes facetas de acuerdo a los componentes del salario emocional. Los Millennials y la Generación Z tienen prioridades en el equilibrio entre vida-trabajo, la flexibilidad laboral y el desarrollo profesional. Para los Baby Boomers y la Generación X se sitúan; priorizan de mejor forma la estabilidad, seguridad en sus empleos y son tradicionalistas a la hora de elaborar sus estrategias. Por estas diferencias se ve la necesidad de personalizar de una generación a otra las estrategias para la administración del Talento Humano. La importancia de la personalización en el diseño de las estrategias que tienen como finalidad organizacional, retener el talento humano. La eficacia de los beneficios no monetarios se visibiliza directamente en la medida en que las organizaciones pueden personalizar dichos beneficios a las expectativas generacionales. Un enfoque genérico no es suficiente para motivar a los colaboradores y se radica la necesidad de conocer cuáles son las necesidades específicas de la generación, con ello reflejar la retención y motivación del personal.

La aplicación adecuada del salario emocional se ubica como una maniobra necesaria a corto plazo para aquellas organizaciones que no tienen dichas tendencias. Algunas sinergias en cuanto a beneficios intrínsecos y extrínsecos personalizados basado en las expectativas generacionales, permiten una mejora significativa del clima organizacional y reducir rotación. El impacto en la productividad y el bienestar laboral son beneficios que involucra a toda la organización. Acciones y entornos que fomentan el equilibrio entre vida-trabajo y desarrollo profesional producen un mayor compromiso por parte del colaborador, contribuyendo a la mejora continua y generación de empoderamiento en el lugar de trabajo. El estudio requiere de una mayor investigación en poder verificar otras bases de datos, además de poder cuantificar cada una de las dimensiones que componen el salario emocional y contrastar ante la satisfacción laboral o la percepción de permanencia en una organización. Una línea futura de investigación declarada para el presente documento es poder integrar la recopilación y análisis de datos tomados de una muestra representativa, y analizar las perspectivas que considere el grupo de colaboradores en relación a las dimensiones del salario emocional, a través de un instrumento aplicado.

Referencias Bibliográficas

- Avilés Y. (2024). Emotional Salary: Beyond traditional compensation. *Región Científica*, 2024191. <https://doi.org/10.58763/rc2024191>
- Banda A. (2017). Motivación intrínseca y extrínseca en una muestra de universitarios mexicanos. En *Temas actuales de investigación en las áreas de la salud y la educación I*.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., Benavides Rodríguez, A., Bohórquez, E.,

- Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.
- Canales M., y Ghiardo F. (2012). Time periods, cohort and generations of chileans: Exploring around the different groups of social time periods. *Ultima década*, 20(36), 11-41. <https://doi.org/10.4067/S0718-22362012000100002>
- Çera, G., Khan, K. A., Lashi, F., y Maloku, S. (2022). The role of generational cohorts in mobile banking adoption: Evidence from South-Eastern Europe. *International Journal of Services, Technology and Management*, 28(1-2), 24-45. *Scopus*. <https://doi.org/10.1504/IJSTM.2022.123503>
- Chang, K., Hsu Y., Cheng Y. y Kuo N. (2021). How work engagement influences relationship quality: The roles of work motivation and perceived service guarantee strength. *Total Quality Management and Business Excellence*, 32(11-12), 1316-1340. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1700107>
- Declaración PRISMA 2020: Una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. (2021). *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>
- Domínguez A. (2024). Organizational climate and well-being from the perspective of university management. *European Public and Social Innovation Review*, 9. *Scopus*. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-977>
- Easton C. y Steyn, R. (2022). Millennials hold different cultural values to those of other generations: An empirical analysis. *SA Journal of Human Resource Management*, 20. *Scopus*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1901>
- Francisco G., Nancy A., Wendolin S., y Patricio V. (2024). Scientific production in the field of organizational climate in higher education: A bibliometric review with a gender perspective. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(Especial 11), 517-534. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.31>
- García M., Toro R., Díaz P., Mañas M., Pazmay S. y Matabanchoy S. (2024). The role of organizational climate as a mediator between the will to change and eudaimonic well-being. *Suma Psicológica*, 31(1), 37-44. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2024.v31.n1.5>
- Gierańczyk W., y Krajewska M. (2023). Generations on the Labour Market – an Analysis of Employed Persons in Terms of Age and Sex. *Statistika*, 103(2), 171-179. <https://doi.org/10.54694/STAT.2022.54>
- Gómez G. (2021). Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Fidélitas*, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.46450/revistafidelitas.v2i1.31>
- Gracia F., Martín P., Rodríguez I., y Peiró J. (2001). Cambios en los componentes del significado del trabajo durante los primeros años de empleo: un análisis longitudinal. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 17(2), Article 2.
- Griskevicius V., Kenrick D., Neuberg S., y Schaller M. (2011). Renovando la pirámide de las necesidades: Ampliaciones contemporáneas construidas sobre cimientos antiguos—PMC. *Perspectiva Psicología Ciencia*, 5(3), 292-314.
- Hernández G. (2022). Incertidumbre laboral entre generaciones: Análisis de trayectorias

- en tres cohortes de trabajadores de Nuevo León. *Acta Sociológica*, 87, Article 87. <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484938e.2022.87.84903>
- Hofmann V., y Stokburger, N. (2017). The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 47-58. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2017.06.003>
- Huaraca C., De la Cruz M., Valdez J., Li L., y Melgarejo N. (2023). Estrategias de retención del talento en un Contexto Internacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 5565-5597. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5741
- Kinger N., y Kumar S. (2023). Generational differences in work values in the workplace. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 23(2), 204-221. <https://doi.org/10.2478/fofi-2023-0027>
- Kothari T., Pingle S., y Karani A. (2024). Does motivation differ across generations? A two-wave study. *Evidence-Based HRM*. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2023-0221>
- Kurata Y., Ong K., Andrada C., Manalo M., Sunga E., y Uy A. (2022). Factors Affecting Perceived Effectiveness of Multigenerational Management Leadership and Metacognition among Service Industry Companies. *Sustainability (Switzerland)*, 14(21). <https://doi.org/10.3390/su142113841>
- Locke R., Gambatese M., Sellers K., Corcoran, E., y Castrucci, B. (2022). Building a Sustainable Governmental Public Health Workforce: A Look at the Millennial Generation. *Journal of Public Health Management and Practice*, 28(1), E198-E210. *Scopus*. <https://doi.org/10.1097/PHH.00000000000001247>
- Louis T., y Diener E. (2011). Necesidades y bienestar subjetivo en todo el mundo. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(2), 354-365.
- Madero S. (2022). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y Administración*, 68(1), 377. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416>
- Mason R., y Brougham D. (2024). Learning at work: A model of learning and development for younger workers. *Journal of Management and Organization*, 30(4), 862-881. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.28>
- Merino Á. (2022). Baby boomers, milenials o zoomers: La cronología de las generaciones demográficas - Mapas de El Orden Mundial - EOM. El Orden Mundial - EOM. <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/baby-boomers-milenials-zoomers-generaciones-demograficas/>
- Morán D. (2022). Evolución del concepto de salario emocional en los países iberoamericanos. Aplicaciones en empresas ecuatoriana. *Revista Ciencias y Tecnología*, 1. <http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1687>
- Ortiz M., Molina C., y Ronda G. (2020). Bibliometric assessment of papers on generations in management and business journals. *Scientometrics*, 125(1), 445-469. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03670-8>
- Paredes C., y Johanna K. (2017). El salario emocional y su influencia en la fidelización

- de los colaboradores del área operativa de una empresa productora de la ciudad de Quito. <https://consensus.app/papers/el-salario-emocional-y-su-influencia-en-la-fidelizaci%C3%B3n-de-paredes-johanna/b99e590256e257a7b63038c98a36f914/>
- Raub S., Cruz M., Gorka J., Hodari D., y Saul, L. (2024). The cruise industry workforce crunch – generational changes in work values of job seekers. *Tourism Review*, 79(1), 38-53. <https://doi.org/10.1108/TR-11-2022-0585>
- Reis T., Campagnolli D., Da T., Cremonesi, G. (2018). Emotional Salary As A Strategy To Retain Talents. <https://consensus.app/papers/emotional-salary-as-a-strategy-to-retain-talents-reis-campagnolli/3c55f45e71f45ef7bbf58db19f850885/>
- Reyes B. (2020). Review Articles. *Revista Médica de Chile*, 148(1), 103-108. <https://doi.org/10.4067/S0034-98872020000100103>
- Rubio S., Beltrán C., Baltazar R., y Sánchez R. V. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 4(8), Article 8.
- Saavedra G. (2020). Salario emocional una nueva alternativa que revoluciona la gestión del talento humano [Universidad Militar Nueva Granada]. <https://www.semanticscholar.org/paper/Salario-emocional-una-nueva-alternativa-que-la-del-Serrano-Andr%C3%A9/c5f8ba4c4ad76ffd0d6ded685c119b8916255601>
- Salvador, J., Torrens M., Vega V., Noroña D., Salvador J., Torrens M., Vega V., y Noroña D. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41-52. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>
- Sánchez R., Flegl M., y Depoo L. (2021). Identification of employees' preferences for health and wellness programmes. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 29(2), 180-195. <https://doi.org/10.3311/PPSO.15327>
- Schröder M. (2024). Work Motivation Is Not Generational but Depends on Age and Period. *Journal of Business and Psychology*, 39(4), 897-908. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8>
- Seqhobane M., y Kock D. (2021). How do job characteristics influence the motivation of millennial hospitality employees? *SA Journal of Human Resource Management*, 19. Scopus. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V19I0.1698>
- Sesen H., y Donkor A. (2023). Job Crafting, Job Boredom and Generational Diversity: Are Millennials Different from Gen Xs? *Sustainability (Switzerland)*, 15(6). <https://doi.org/10.3390/su15065058>
- Silva M., de Magalhães, J., Azevedo G., Queirós C., y Borges E. (2024). Organizational Climate and Culture: Implications for Practice of Extra-Hospital Nurses. *Cogitare Enfermagem*, 29. <https://doi.org/10.1590/ce.v29i0.97283>
- Stiller M., Garthe N., y Hasselhorn H. (2023). Job quality trajectories among baby-boomers in Germany and their consequences for the motivation to work—Results from the lidA cohort study. *Ageing and Society*, 43(7), 1638-1660. Scopus. <https://doi.org/10.1017/S0144686X21001343>
- Taruchain L., y Revelo R. (2023). Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: Una revisión bibliográfica

sistemática de la literatura latinoamericana.
593 Digital Publisher CEIT, 8(3-1), 749-756.

<https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920>



Esta obra está bajo una licencia de **Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional**. Copyright © Miguel Ángel Cedillo Fajardo, Mirella Zulay Morán Vaque, Magaly Del Carmen Reinoso Llantui y David Marcelo Arias Negrete.

