

Percepción del salario emocional en función de los grupos generacionales: evidencia empírica en personas económicamente activas de Orizaba, México

(Perception of emotional salary as a function of generational groups: empirical evidence in economically active individuals from Orizaba, Mexico)

Sergio Argenis Ortega Rojas ^{*}, Mónica Karina González Rosas ^{**} y Omar Juárez Rivera ^{***}

Recibido: 27/02/2026

Aceptado: 25/06/26

RESUMEN

El salario emocional se comprendió en este estudio como el conjunto de retribuciones no monetarias e intangibles que complementan la remuneración económica tradicional para satisfacer necesidades personales y profesionales. La hipótesis planteada verificó si existía una correlación significativa y diferenciada entre la generación del colaborador y su percepción del salario emocional, bajo el supuesto de que las generaciones más jóvenes valorarían más la flexibilidad y el desarrollo, mientras que las mayores priorizarían el reconocimiento y el ambiente físico. En este sentido, el objetivo del trabajo fue determinar la relación entre la percepción generacional y la valoración del salario emocional como estrategia de gestión del talento humano. La metodología se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo-correlacional y un diseño no experimental de tipo transversal. La muestra estuvo conformada por 107 personas económicamente ocupadas de la ciudad de Orizaba, México, distribuidas en tres grupos: Generación Z (n=33), Generación Y (n=34) y Generación X (n=40). Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado con escala Likert de cinco puntos, validado por expertos y con una fiabilidad global de 0.909 según el alfa de Cronbach. El análisis de datos incluyó estadísticos descriptivos, correlaciones de Pearson y análisis de varianza (ANOVA) de una vía. Los resultados indicaron una percepción general favorable del salario emocional, con una media global de 4.18. Las dimensiones con mayor valoración fueron las Oportunidades de Desarrollo (4.35) y el Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal (4.31). Sin embargo, el análisis ANOVA reveló que no existieron diferencias estadísticamente significativas en la valoración del salario emocional entre los grupos generacionales ($F = 2.018$; $p = 0.138$). Todas las dimensiones mostraron una valoración relativamente homogénea entre las generaciones X, Y y Z ($p > 0.05$). Se concluyó que el salario emocional es un elemento altamente valorado por los colaboradores de manera transversal, independientemente de su cohorte generacional. Contrario a lo planteado en la hipótesis inicial, los hallazgos demostraron que las necesidades de bienestar emocional se han homogeneizado en el entorno laboral contemporáneo, consolidándose como una expectativa común más que como un diferenciador etario. Lo anterior sugiere que las organizaciones pueden diseñar políticas inclusivas de bienestar sin necesidad de fragmentarlas estrictamente por rangos de edad.

Palabras clave: Salario Emocional, Bienestar Organizacional, Satisfacción de Necesidades, Gestión del Talento Humano.

ABSTRACT

Emotional salary was understood in this study as the set of non-monetary and intangible rewards that complement traditional financial remuneration to satisfy personal and professional needs. The hypothesis tested whether there was a significant and differentiated correlation between the employee's generation and their perception of emotional salary, under the assumption that younger generations would value flexibility and development more, while older generations would prioritize recognition and the physical environment. In this sense, the objective of the study was to determine the relationship between generational perception and the valuation of emotional salary as a human talent management strategy. The methodology was developed using a quantitative approach, with a descriptive-correlational scope and a non-experimental cross-sectional design. The sample consisted of 107 economically active individuals from the city of Orizaba, Mexico, divided into three groups: Generation Z (n=33), Generation Y (n=34), and Generation X (n=40). Data collection was carried out using a structured questionnaire with a five-point Likert scale, validated by experts and with an overall reliability of 0.909 according to Cronbach's alpha. Data analysis included descriptive statistics, Pearson correlations, and one-way analysis of variance (ANOVA). The results indicated a generally favorable perception of emotional salary, with an overall mean of 4.18. The dimensions with the highest ratings were Development Opportunities (4.35) and Work-Life Balance (4.31). However, the ANOVA analysis revealed that there were no statistically significant differences in the assessment of emotional salary between the generational groups ($F = 2.018$; $p = 0.138$). All dimensions showed relatively homogeneous ratings among generations X, Y, and Z ($p > 0.05$). It was concluded that emotional salary is highly valued by employees across the board, regardless of their generational cohort. Contrary to the initial hypothesis, the findings showed that emotional well-being needs have become homogeneous in the contemporary work environment, consolidating themselves as a common expectation rather than an age differentiator. This suggests that organizations can design inclusive well-being policies without the need to strictly fragment them by age range.

Keywords: Emotional Salary, Organizational Well-being, Needs Satisfaction, Human Talent Management

JEL Classification: M12, M14, J24 M12, M14, J24.

^{*} Académico de la Facultad de Negocios y Tecnologías de la Universidad Veracruzana. E-mail: serortega@uv.mx

^{**} Académica de la Facultad de Negocios y Tecnologías de la Universidad Veracruzana E-mail: mogonzalez@uv.mx

^{***} Académico de la Facultad de Negocios y Tecnologías de la Universidad Veracruzana E-mail: ojuares@uv.mx

INTRODUCCIÓN

En la gestión estratégica del talento humano contemporáneo, el salario emocional se define como el conjunto de retribuciones no monetarias e intangibles que un colaborador recibe para satisfacer sus necesidades personales, familiares y profesionales, complementando la remuneración económica tradicional (Cordero-Guzmán et al., 2022; Torres & Gutiérrez, 2023; Avilés-Peralta, 2024). Este constructo se fundamenta históricamente en las investigaciones de los precursores que abordaron el tema a principios del siglo XXI: Huete (2003), quien introdujo el concepto como la capacidad de que las personas se sientan bien pagadas con algo más que dinero; Baguer (2005), que lo asoció al reconocimiento y clima laboral; Gay (2006), con su propuesta de las "4 C's" (condiciones, ambiente, compañerismo y conciliación); Temple (2007) y Rocco (2009), quienes lo vincularon con la motivación intrínseca y la satisfacción (Rubio et al., 2020; Rojas & Blanco, 2023; Rubio, 2024; Torres & Gutiérrez, 2023). La evidencia teórica ha establecido que el salario emocional no es un reemplazo de la paga dineraria, sino una conducta de responsabilidad social empresarial interna que busca salvaguardar los intereses emocionales de los trabajadores (Rubio-Rodríguez & Varón, 2018).

Desde una perspectiva teórica, el concepto ha evolucionado desde la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg, donde el bienestar emocional actúa como un factor motivador superior al dinero para generar compromiso a largo plazo (Avilés-Peralta, 2024; Peñafiel & Zambrano, 2023; Cordero-Guzmán et al., 2022). Se ha registrado que el salario emocional contribuye directamente a la generación de entornos organizacionales saludables, revirtiendo los efectos de los riesgos psicosociales y fomentando la salud mental en el trabajo. Asimismo, se ha establecido que estas retribuciones intangibles son esenciales en la "sociedad red" actual, donde la satisfacción y el bienestar se han redimensionado ante nuevas exigencias culturales y laborales (Andrade de Noguera, 2024). La evidencia ha demostrado que el salario emocional es un recurso estratégico que permite a las organizaciones diferenciarse de su competencia al ofrecer un valor añadido que impacta en la salud física y mental del capital humano (Rubio, 2024). La hipótesis de este trabajo es verificar si existe una correlación significativa y diferenciada entre la generación del colaborador y su percepción del salario emocional; las generaciones más jóvenes (Millennials y Z) valoran más la flexibilidad y el desarrollo profesional continuo, mientras que las generaciones mayores priorizan el

reconocimiento y las condiciones del ambiente físico.

La evidencia histórica y teórica ha registrado que, tradicionalmente, se consideraba al dinero como el único motivador laboral; sin embargo, este enfoque ha sido desplazado por una visión humanista donde el bienestar psicológico es clave para el éxito. En los últimos cinco años, la investigación empírica ha demostrado que el salario emocional tiene un impacto positivo muy significativo en el rendimiento del capital humano, con coeficientes de correlación superiores a 0.80 en sectores como la salud pública (López & Delgado, 2024). No obstante, se ha registrado que en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), su implementación suele ser limitada debido a restricciones presupuestarias o falta de cultura organizacional (Torres & Gutiérrez, 2023; Solís & Burgos, 2023). Estudios recientes han confirmado que, tras la pandemia del COVID-19, las organizaciones se han visto obligadas a replantearse la gestión del talento, reconociendo que la compensación monetaria es insuficiente para retener al personal en entornos de alta incertidumbre.

A esta problemática se suma la percepción de las diversas generaciones. La evidencia ha demostrado una marcada disparidad en la valoración del salario emocional: para los Baby Boomers, este representa un 34.4% del valor total percibido, priorizando la estabilidad del horario; mientras que, para los Millennials y la Generación Z, este valor asciende al 62.3%, valorando la formación, la flexibilidad y el propósito (Llano, 2014; Bravo-Espinoza et al., 2024; Dávila-Morán et al., 2022). Se ha observado que las nuevas generaciones no aseguran su permanencia solo por un sueldo alto si el entorno carece de oportunidades de desarrollo. Investigaciones de 2023 y 2024, como las de Salas et al. (2023) y Avilés-Peralta (2024), han reafirmado que la fuga de talento masiva en Latinoamérica se debe a la falta de políticas que armonicen estas expectativas generacionales, afectando la competitividad regional.

Sin embargo, a pesar de que el salario emocional es reconocido como una herramienta estratégica, existe poca información concluyente sobre cómo la pertenencia a grupos generacionales específicos moldea sistemáticamente la percepción de estos beneficios en el sector administrativo actual. Aunque abundan estudios sobre satisfacción laboral general, pocos claros son los hallazgos que comparen de manera rigurosa las prioridades emocionales entre cohortes de distintas edades dentro de una misma estructura organizacional (Salas et al., 2023). Los estudios actuales suelen centrarse en sectores específicos como salud o educación, pero necesitan

más investigación para identificar si componentes como el teletrabajo o las mentorías son percibidos con la misma intensidad por todas las edades en el ámbito administrativo. Esta falta de datos comparativos provoca que las organizaciones apliquen políticas genéricas que fallan en retener a los talentos más jóvenes. Por tanto, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo varía la percepción y valoración del salario emocional en función de las diversas generaciones de colaboradores en las organizaciones administrativas contemporáneas? El objetivo de este trabajo es determinar la relación entre la percepción generacional y la valoración del salario emocional como estrategia de gestión estratégica del talento humano. Respecto a los objetivos específicos se pretende cumplir con identificar los componentes del salario emocional más valorados por cada cohorte generacional en el entorno laboral; analizar la influencia del salario emocional en la productividad y permanencia laboral según el rango etario; y por último, establecer si existe una relación inversa entre el nivel salarial monetario y la percepción del salario emocional en los colaboradores.

La presente investigación se justifica por la necesidad imperativa de las empresas de fidelizar talentos diversos en un mercado global altamente competitivo donde el sueldo ya no es suficiente para retener a los mejores perfiles. Comprender las percepciones generacionales permitirá a la gerencia dejar de aplicar políticas genéricas de recursos humanos y pasar a un modelo de gestión humanizada y estratégica que armonice los objetivos organizacionales con el bienestar integral del trabajador. Al optimizar el salario emocional según la generación, las organizaciones no solo reducen el ausentismo y el estrés laboral, sino que incrementan su productividad y ventaja competitiva. Este estudio proporcionará un marco científico para que los líderes tomen decisiones estratégicas que aseguren la sostenibilidad y la salud mental de sus trabajadores en la era pos-pandemia.

I METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo y correlacional, y un diseño no experimental de tipo transversal. El propósito fue analizar la percepción y nivel de importancia del salario emocional y sus dimensiones, así como explorar su relación con distintos segmentos generacionales.

La población de estudio estuvo conformada por personas económicamente ocupadas residentes en la ciudad de Orizaba, Veracruz. De acuerdo con los Indicadores Laborales para los Municipios de México

(ILMM) 2023, la población económicamente ocupada (PEAO) del municipio asciende a 49,380 personas (INEGI, 2024). El tamaño de la muestra se determinó mediante la fórmula para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 10 %, obteniéndose un tamaño mínimo de 97 participantes. Finalmente, se recolectaron datos de 107 personas, distribuidas en tres grupos generacionales: Generación Z (18–27 años, $n = 33$), Generación Y (28–43 años, $n = 34$) y Generación X (44–60 años, $n = 40$).

La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de cinco puntos, integrado por 19 ítems organizados en cinco secciones. La primera sección recopiló información sociodemográfica, mientras que las restantes evaluaron cuatro dimensiones del salario emocional: Reconocimiento y Apreciación, Oportunidades de Desarrollo, Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal y Ambiente de Trabajo Positivo.

El instrumento combinó ítems adaptados de estudios empíricos previamente validados con reactivos de elaboración propia, diseñados específicamente para el contexto de la investigación. La validez de contenido se estableció mediante juicio de expertos académicos, lo que permitió asegurar la pertinencia y claridad de los ítems. La operacionalización de las dimensiones se presenta en la Tabla 1.

Para el análisis de los datos se emplearon estadísticos descriptivos (media y desviación estándar), análisis de fiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach, análisis de correlación de Pearson para examinar la relación entre las dimensiones del salario emocional, y análisis de varianza (ANOVA) de una vía para identificar posibles diferencias en la valoración del salario emocional y sus dimensiones entre los grupos generacionales. El análisis se realizó con un nivel de significancia de $p < 0.05$.

Consideraciones éticas. La participación en el estudio fue voluntaria y anónima. Todos los participantes fueron informados del propósito de la investigación y otorgaron su consentimiento informado antes de responder el cuestionario. No se recopiló datos de identificación personal y la información obtenida fue utilizada exclusivamente con fines académicos. El estudio cumplió con los principios éticos de respeto a la dignidad, confidencialidad y no maleficencia establecidos en la Declaración de Helsinki y los estándares éticos aplicables a la investigación en ciencias sociales.

II RESULTADOS

II.1 Caracterización de la muestra

La muestra estuvo conformada por 107 personas económicamente activas residentes en la ciudad de Orizaba, Veracruz. Del total de participantes, el 51.4 % correspondió al sexo femenino y el 48.6 % al masculino. En cuanto a la distribución generacional, el 30.8 % perteneció a la Generación Z (18–27 años), el 31.8 % a la Generación Y (28–43 años) y el 37.4 % a la Generación X (44–60 años).

Respecto al nivel educativo, predominó la licenciatura (62.6 %), seguida de estudios de posgrado (18.7 %). En relación con los ingresos mensuales, la mayor proporción de participantes se ubicó en el rango de \$10,001 a \$15,000 MXN (21.5 %), seguida del grupo con ingresos menores a \$5,000 MXN (18.7 %). Esta caracterización permite contextualizar los resultados obtenidos en función de una población laboral activa con niveles educativos medios y superiores.

Tabla 1. Características demográficas de los participantes (n=107).

Sexo	N	Porcentaje	Generación (edad)	N	Porcentaje
Femenino	55	51.4 %	Generación Z	33	30.8 %
Masculino	52	48.6 %	Generación Y	34	31.8 %
			Generación X	40	37.4 %
Ingresos	N	Porcentaje	Escolaridad	N	Porcentaje
1. Menos de \$5,000 MXN	20	18.7 %	Primaria	1	0.9 %
2. \$ 5,001 - \$10,000 MXN	14	13.1 %	Secundaria	0	0 %
3. \$10,001 - \$15,000 MXN	23	21.5 %	Bachillerato	13	12.1 %
4. \$15,001 - \$20,000 MXN	17	15.9 %	Técnico/TSU	6	5.6 %
5. \$20,001 - \$25,000 MXN	11	10.3 %	Licenciatura	67	62.6 %
6. \$25,001 - \$30,000 MXN	7	6.5 %	Posgrado	20	18.7 %
7. \$30,001 - \$35,000 MXN	3	2.8 %			
8. Más de \$35,000 MXN	12	11.2 %			

Fuente: Elaboración propia utilizando IBM SPSS Statistics.

II.2 Análisis descriptivo del salario emocional y sus dimensiones

En la Tabla 2 se presentan los estadísticos descriptivos de las dimensiones que integran la variable salario emocional. En términos generales, todas las dimensiones obtuvieron medias superiores a 3.7 en una escala de 1 a 5, lo que indica una valoración positiva del salario emocional por parte de los participantes.

La dimensión mejor evaluada fue Oportunidades de Desarrollo (M = 4.35; DE = 0.65), seguida de Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal (M = 4.31; DE = 0.77) y Ambiente de Trabajo Positivo (M = 4.28; DE = 0.68). Por su parte, Reconocimiento y Apreciación presentó una media ligeramente menor (M = 3.78; DE = 0.74), aunque se mantuvo dentro de un nivel moderadamente alto.

El salario emocional global, calculado como el promedio de las cuatro dimensiones, registró una

media de 4.18 (DE = 0.60), lo que refleja una percepción general favorable del salario emocional entre las personas encuestadas. No obstante, la amplitud observada entre los valores mínimo (2.13) y máximo (5.00) evidencia la existencia de diferencias individuales en la percepción de este constructo.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos del salario emocional (n=107).

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Reconocimiento y Apreciación	107	1.75	5.00	3.7804	.73708
Oportunidades de Desarrollo	107	2.50	5.00	4.3528	.65513
Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal	107	1.00	5.00	4.3053	.76769
Ambiente de Trabajo Positivo	107	2.00	5.00	4.2780	.68278

Fuente: Elaboración propia utilizando IBM SPSS Statistics.

II.3 Análisis de fiabilidad y correlación

La consistencia interna del instrumento fue evaluada mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados mostraron valores superiores a 0.70 en todas las dimensiones, lo que indica una fiabilidad aceptable. De manera particular, las dimensiones Oportunidades de Desarrollo ($\alpha = 0.816$), Ambiente de Trabajo Positivo ($\alpha = 0.812$) y Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal ($\alpha = 0.792$) presentaron niveles elevados de consistencia interna.

Asimismo, el alfa de Cronbach global del instrumento, considerando los 15 ítems

correspondientes a las cuatro dimensiones del salario emocional, fue de 0.909, lo que evidencia una excelente fiabilidad del instrumento en su conjunto.

El análisis de correlación de Pearson reveló relaciones positivas y estadísticamente significativas entre todas las dimensiones del salario emocional ($p < 0.01$). Estas asociaciones sugieren que las dimensiones se encuentran interrelacionadas y contribuyen de manera conjunta a la percepción global del salario emocional, sin que ello implique una relación de causalidad.

Tabla 3. Tabla de correlación de personal y análisis de fiabilidad de las dimensiones que conforman la variable Salario Emocional

Dimensión	Alfa de Cronbach	Correlación con RA	Correlación con OD	Correlación con TVP	Correlación con ATP
Reconocimiento y Apreciación (RA)	.739	1	.561**	.643**	.530**
Oportunidades de Desarrollo (OD)	.816	.61**	1	.633**	.621**
Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal (TVP)	.792	.643**	.633**	1	.627**
Ambiente de Trabajo Positivo (ATP)	.812	.530**	.621**	.627**	1

Fuente: Elaboración propia utilizando IBM SPSS Statistics.

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
 α global = 0.909

II.4 Diferencias en el salario emocional según grupo generacional

Para analizar si existían diferencias significativas en el nivel de importancia otorgado al salario emocional entre los grupos generacionales, se realizó un análisis de varianza (ANOVA) de una vía. Los resultados indicaron que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias de los grupos generacionales ($F = 2.018$; $p = 0.138$).

Aunque la Generación X presentó una media ligeramente superior ($M = 4.33$) en comparación con la

Generación Z ($M = 4.11$) y la Generación Y ($M = 4.08$), estas diferencias no alcanzaron el nivel de significancia estadística requerido ($p < 0.05$). Por lo tanto, se concluye que el nivel de importancia atribuido al salario emocional no difiere de manera significativa entre los distintos segmentos generacionales analizados.

Tabla 4. Descriptivo del salario emocional por generación

Grupo Generación	N	Media	Desviación	Mínimo	Máximo
Generación Z (18–27 años)	33	4.1073	.80220	2.13	5.00
Generación Y (28–43 años)	34	4.0754	.44955	2.83	5.00
Generación X (44–60 años)	40	4.3266	.47954	3.00	5.00
Total	107	4.1791	.59587	2.13	5.00

Fuente: Elaboración propia utilizando IBM SPSS Statistics.

Tabla 5. Prueba de análisis de varianza ANOVA salario emocional entre grupos

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	1.406	2	.703	2.018	.138

Fuente: Elaboración propia utilizando IBM SPSS Statistics.

Nota. El análisis de varianza de una vía (ANOVA) no mostró diferencias estadísticamente significativas en la percepción del salario emocional global entre los grupos generacionales ($p > 0.05$)

II.5 Análisis de varianza por dimensión del salario emocional

Con el objetivo de identificar posibles diferencias generacionales en cada una de las dimensiones del salario emocional, se realizaron análisis de varianza independientes para cada dimensión.

En la dimensión Reconocimiento y Apreciación, no se identificaron diferencias significativas entre los grupos generacionales ($F = 1.303$; $p = 0.276$). Resultados similares se observaron en Oportunidades de Desarrollo ($F = 0.804$; $p = 0.450$),

Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal ($F = 2.115$; $p = 0.126$) y Ambiente de Trabajo Positivo ($F = 1.593$; $p = 0.208$).

Aunque en todas las dimensiones la Generación X tendió a presentar medias ligeramente superiores, estas diferencias no fueron estadísticamente significativas, lo que indica una valoración relativamente homogénea del salario emocional y de sus dimensiones entre las generaciones X, Y y Z.

Tabla 6. ANOVA por dimensiones del salario emocional según grupo generacional

Dimensión	Gen Z (M)	Gen Y (M)	Gen X (M)	F	p
Reconocimiento y Apreciación	3.73	3.66	3.93	1.303	0.276
Oportunidades de Desarrollo	4.30	4.28	4.46	0.804	0.450
Equilibrio Trabajo–Vida Personal	4.17	4.21	4.50	2.115	0.126
Ambiente de Trabajo Positivo	4.23	4.15	4.43	1.593	0.208

Fuente: Elaboración propia utilizando IBM SPSS Statistics.

Nota. ANOVA de una vía. M = media. No se identificaron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos generacionales ($p > 0.05$).

En conjunto, los resultados evidencian que el salario emocional y sus dimensiones son altamente valorados por las personas económicamente activas de la ciudad de Orizaba, independientemente del grupo generacional al que pertenecen. Asimismo, se confirma la fiabilidad del instrumento y la coherencia interna del constructo analizado, lo que proporciona una base empírica sólida para la discusión e interpretación de los hallazgos

III DISCUSIÓN

Los resultados de la presente investigación evidencian que el salario emocional es altamente valorado por las personas económicamente activas en la ciudad de Orizaba, Veracruz, independientemente de su pertenencia generacional. Este hallazgo confirma que el salario emocional constituye un componente relevante dentro de la gestión estratégica del talento humano, en concordancia con su definición como un

conjunto de retribuciones no monetarias orientadas a satisfacer necesidades personales, familiares y profesionales (Cordero-Guzmán et al., 2022; Torres & Gutiérrez, 2023; Avilés-Peralta, 2024).

Desde una perspectiva general, las medias elevadas observadas en todas las dimensiones del salario emocional, particularmente en Oportunidades de Desarrollo, Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal y Ambiente de Trabajo Positivo, refuerzan los planteamientos teóricos que sostienen que el bienestar emocional y la posibilidad de crecimiento profesional actúan como factores motivacionales clave, incluso por encima de la compensación económica tradicional (Avilés-Peralta, 2024; Peñafiel & Zambrano, 2023). Estos resultados son coherentes con la evolución del enfoque humanista del trabajo, derivado de la jerarquía de necesidades de Maslow y de la teoría de los dos factores de Herzberg, donde los elementos motivacionales influyen de manera directa en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

No obstante, uno de los hallazgos más relevantes del estudio es la ausencia de diferencias estadísticamente significativas en la valoración del salario emocional entre las generaciones X, Y y Z, tanto a nivel global como en cada una de sus dimensiones. Este resultado contrasta parcialmente con la literatura previa que sugiere una marcada disparidad generacional en la percepción del salario emocional, donde las generaciones más jóvenes tienden a otorgar mayor peso a la flexibilidad, el desarrollo y el propósito, mientras que las generaciones mayores priorizan la estabilidad y el reconocimiento (Llano, 2014; Dávila-Morán et al., 2022; Bravo-Espinoza et al., 2024).

Esta falta de diferencias significativas sugiere que, en el contexto administrativo analizado, el salario emocional podría haberse consolidado como una expectativa transversal, más que como un diferenciador generacional. En línea con lo propuesto por Rubio-Rodríguez y Varón (2018), el salario emocional puede interpretarse como una práctica de responsabilidad social empresarial interna que ha dejado de ser percibida como un beneficio adicional para convertirse en un componente básico del bienestar laboral. Esta homogeneización en la valoración podría explicarse por los cambios estructurales derivados del contexto pospandemia, donde la incertidumbre laboral, la digitalización y la reconfiguración de los esquemas de trabajo han impactado de manera similar a distintas cohortes etarias (Andrade de Noguera, 2024).

Asimismo, el hecho de que la dimensión

Reconocimiento y Apreciación presentara una media ligeramente inferior, aunque todavía positiva, puede interpretarse como un área de oportunidad para las organizaciones. Este resultado coincide con estudios que señalan que, aunque las empresas han avanzado en aspectos como la flexibilidad y el desarrollo profesional, el reconocimiento simbólico y emocional continúa siendo un desafío persistente en la gestión del talento, particularmente en las pequeñas y medianas empresas (Torres & Gutiérrez, 2023; Solís & Burgos, 2023).

Desde una perspectiva metodológica, la alta consistencia interna del instrumento y las correlaciones positivas entre las dimensiones del salario emocional refuerzan la validez del constructo y su carácter multidimensional, tal como lo proponen los modelos teóricos contemporáneos (Rubio, 2024). La interrelación observada entre las dimensiones sugiere que el salario emocional debe ser abordado de manera integral, evitando estrategias fragmentadas que podrían limitar su impacto en la percepción global del bienestar laboral.

Desde una perspectiva teórica más amplia, los hallazgos del presente estudio encuentran sustento en la Teoría de la Autodeterminación (SDT, por sus siglas en inglés) de Deci y Ryan (2000), uno de los marcos explicativos más sólidos del bienestar organizacional contemporáneo. Esta teoría postula que el bienestar psicológico de los individuos depende de la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas: la autonomía, la competencia y la relación con otros. Las dimensiones del salario emocional identificadas como más valoradas en este estudio (oportunidades de desarrollo, equilibrio entre trabajo y vida personal y ambiente de trabajo positivo) se corresponden directamente con estas tres necesidades fundamentales, lo que sugiere que el salario emocional opera, en la práctica, como un mecanismo organizacional de satisfacción de necesidades psicológicas básicas. El hecho de que esta valoración sea homogénea entre generaciones es consistente con el carácter universal que la SDT atribuye a dichas necesidades: estas no varían según la edad, sino que son inherentes a la condición humana y al deseo de crecimiento personal (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck et al., 2016). En este sentido, los resultados no solo cuestionan la perspectiva de la brecha generacional, sino que la reencuadran: las diferencias entre generaciones podrían referirse más al canal o formato a través del cual se satisfacen estas necesidades que a la necesidad en sí misma. Complementariamente, el modelo PERMA de Seligman (2011) —que articula el bienestar en torno a

emociones positivas, compromiso, relaciones, significado y logro— ofrece un marco adicional para interpretar por qué dimensiones como el reconocimiento y el ambiente de trabajo positivo, aunque ligeramente menos valoradas que el desarrollo profesional, siguen siendo componentes indispensables del bienestar organizacional percibido. Integrar estos marcos teóricos en el diseño de políticas de gestión del talento permitiría a las organizaciones transitar de una gestión reactiva basada en incentivos económicos hacia una gestión proactiva centrada en la satisfacción de necesidades psicológicas universales, con mayor potencial de impacto en el compromiso, la retención y la salud mental de los colaboradores.

En conjunto, los resultados aportan evidencia empírica que amplía la discusión académica sobre el salario emocional al demostrar que, al menos en una ciudad como Orizaba, Veracruz, dentro de un contexto laboral diverso, la valoración de estos beneficios no depende exclusivamente del factor generacional. Este hallazgo contribuye a cubrir la brecha identificada en la literatura respecto a la escasez de estudios comparativos intergeneracionales en contextos administrativos, ofreciendo una base objetiva para el diseño de políticas de gestión del talento más inclusivas y alineadas con las necesidades emocionales del capital humano contemporáneo

IV CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre la pertenencia generacional y la valoración del salario emocional en personas económicamente activas en la ciudad de Orizaba, Veracruz. A partir de los resultados obtenidos, se concluye que el salario emocional constituye un elemento altamente valorado por los colaboradores, independientemente de su cohorte generacional, lo que confirma su relevancia como estrategia transversal dentro de la gestión estratégica del talento humano.

Los hallazgos muestran que dimensiones como las oportunidades de desarrollo, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y el ambiente de trabajo positivo son percibidas de manera favorable por todos los grupos generacionales analizados. Este resultado sugiere que las necesidades emocionales y de bienestar laboral han adquirido un carácter generalizado, superando las diferencias etarias tradicionalmente reportadas en la literatura.

Contrario a lo planteado en la hipótesis inicial, no se identificaron diferencias estadísticamente significativas en la valoración del salario emocional entre las generaciones X, Y y Z, ni a nivel global ni por dimensiones específicas. Este hallazgo aporta

evidencia empírica que cuestiona la idea de que la percepción del salario emocional está determinada principalmente por el factor generacional, al menos en contextos administrativos similares al estudiado.

En conjunto, los resultados permiten afirmar que el salario emocional ha dejado de ser un beneficio diferenciador para ciertos grupos etarios y se ha consolidado como una expectativa común dentro del entorno laboral contemporáneo. Esta conclusión refuerza la necesidad de que las organizaciones adopten una visión integral y sostenida del bienestar emocional, más allá de estrategias segmentadas exclusivamente por edad.

Desde la perspectiva del bienestar organizacional, los hallazgos de este estudio subrayan la importancia de que las empresas diseñen entornos laborales orientados al equilibrio entre la vida personal y profesional, al reconocimiento significativo y al desarrollo continuo de sus colaboradores. Dado que estas necesidades son transversales a todas las generaciones, las políticas de bienestar organizacional no requieren segmentarse por edad, sino que deben construirse sobre una base inclusiva que atienda las aspiraciones emocionales del capital humano en su conjunto. El fortalecimiento del bienestar organizacional, más que la gestión de brechas generacionales, emerge como la prioridad estratégica fundamental para las organizaciones contemporáneas que buscan retener talento, incrementar el compromiso y mejorar su competitividad.

IV.1 Implicaciones prácticas para la gestión del talento humano

Desde una perspectiva aplicada, los resultados de este estudio ofrecen implicaciones relevantes para la gestión del talento humano en las organizaciones. La valoración homogénea del salario emocional entre generaciones sugiere que las empresas pueden diseñar políticas organizacionales inclusivas, enfocadas en el fortalecimiento del bienestar emocional sin necesidad de fragmentarlas estrictamente por rangos etarios.

Las organizaciones deberían priorizar estrategias orientadas al desarrollo profesional continuo, la conciliación entre la vida laboral y personal, y la construcción de ambientes de trabajo positivos, ya que estos factores son percibidos como relevantes por todos los colaboradores. Asimismo, los resultados indican que el reconocimiento y la apreciación representan un área de oportunidad, particularmente en contextos donde los esfuerzos organizacionales se han concentrado más en la flexibilidad que en el reconocimiento simbólico y

emocional.

En este sentido, el salario emocional puede ser utilizado como una herramienta estratégica para mejorar la satisfacción laboral, fortalecer el compromiso organizacional y reducir la rotación de personal, sin requerir necesariamente incrementos en la compensación monetaria. Esto resulta especialmente relevante para pequeñas y medianas empresas que enfrentan restricciones presupuestarias, pero buscan mantener su competitividad mediante prácticas de gestión más humanizadas.

IV.2 Limitaciones y líneas futuras de investigación

A pesar de los aportes del estudio, es importante reconocer algunas limitaciones. En primer lugar, el diseño transversal impide establecer relaciones de causalidad entre las variables analizadas, por lo que los resultados deben interpretarse en términos asociativos. En segundo lugar, la investigación se centró en una muestra localizada en una sola ciudad,

lo que limita la generalización de los hallazgos en otras regiones geográficas.

Futuras investigaciones podrían ampliar el alcance del estudio mediante diseños longitudinales que permitan analizar la evolución de la percepción del salario emocional a lo largo del tiempo. Asimismo, se recomienda replicar el estudio en otros sectores económicos y regiones del país, así como incorporar variables adicionales como el tipo de organización, el nivel jerárquico o el esquema de trabajo (presencial, híbrido o remoto), con el fin de profundizar en los factores que influyen en la valoración del salario emocional.

Finalmente, se sugiere explorar enfoques mixtos que integren métodos cualitativos, permitiendo comprender con mayor profundidad las razones subyacentes detrás de la valoración homogénea del salario emocional entre generaciones, contribuyendo así a una comprensión más integral del fenómeno

REFERENCIAS

- Andrade de Noguera, S. M. (2024). El salario emocional como factor que influye en el bienestar subjetivo a nivel laboral. *Cofactor*, 13(26), 52-70. (Citado en el texto como *Andrade de Noguera, 2024*).
- Aviles-Peralta, Y. (2024). Salario Emocional: más allá de la compensación tradicional. *Región Científica*, 3(1), 2024191. <https://doi.org/10.58763/rc2024191>
- Baguer Alcalá, Á. (2005). *¡Alerta!: descubra de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa sus vías de agua*. Ediciones Díaz de Santos.
- Bravo-Espinoza, M. B. M., Vargas-Rojas, D. M., & Amaya-Arana, G. R. (2024). Salario emocional: perspectiva organizacional en países de América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(107), 1130-1143. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.9>
- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., & Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 132-149. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Dávila-Morán, R. C., Martín-Bogdanovich, M. M., García-Huamantumba, E., Alfaro Peña, G. B., & García-Huamantumba, A. (2022). Salario emocional y engagement en trabajadores de una empresa industrial peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S5), 739-749.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
- Gay Puyal, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, (33), 44-47
- Huete, L. M. (2003). *Servicios & beneficios: La fidelización de clientes y empleados*. Deusto.
- Intriago Peñafiel, J. V., & Zambrano Zambrano, M. I. (2023). Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano de las instituciones públicas de Portoviejo, Ecuador. *Revista Espacios*, 44(3), 59-75. (Citado en el texto como *Peñafiel & Zambrano, 2023*).
- Llano Restrepo, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34-68.
- López Guzmán, V. S., & Delgado Bardales, J. M. (2024). Revisión bibliográfica sobre el salario emocional y compromiso laboral en las organizaciones de salud. *Revista científica en ciencias sociales*, 6, e601118.
- Rocco-Cañón, M. T. (2009). Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica [Tesis de grado,

Universidad de Chile]. Repositorio Académico de la Universidad de Chile.

<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106232>

- Rojas Valero, E., & Blanco Jiménez, M. (2023). El salario emocional. Una revisión sistemática a la literatura. *Innovaciones de Negocios*, 20(39), 102-121.
- Rubio-Ávila, S. M. (2024). Elementos conceptuales de las perspectivas filosóficas del conocimiento para estudiar el salario emocional. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 8(17), 96-103. (Citado en el texto como *Rubio, 2024*).
- Rubio-Ávila, S., Aranda, C., González, R., & Gómez, R. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 4(8), 15-24. (Citado en el texto como *Rubio et al. 2020*).
- Rubio-Rodríguez, G. A., & Varón-Castañeda, L. (2018). *El salario emocional: una estrategia de fidelización del talento humano*. *Revista Espacios*, 39(41).
- Salas, J., Arce, K., Torregrosa, J., & Ospina, J. (2023). Salario emocional y productividad laboral en las organizaciones latinoamericanas. *Negotium*, 19(56), 21-35.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Solís Granda, L. E., & Burgos Villamar, I. S. (2023). Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de PYMES. Revisión bibliográfica. *Podium*, 43, 163-176. (Citado en el texto como *Solís & Burgos, 2023*).
- Temple, I. (2007). *Usted S.A.* (Citado como precursor en las fuentes de revisión sistemática).
- Torres Flórez, D., & Gutiérrez Rincón, S. L. (2023). Las compensaciones y el salario emocional en el sector comercio de Villavicencio – Colombia. *Tendencias*, 24(1), 110-129.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.
<https://doi.org/10.1177/0149206316632058>