

Relación entre el salario emocional y la retención de talento en la generación milenial

Relationship between emotional salary and talent retention in the millennial generation

Resumen

Artículo de investigación científica

DOI:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17014120>

Mariel Guadalupe López Cuen

Universidad de San Miguel

<https://orcid.org/0009-0007-9414-5858>

México

Flor de la Cruz Salaiza Lizárraga

Tecnológico Nacional de México/Instituto

Tecnológico de Culiacán

<https://orcid.org/0000-0003-3864-0575>

México

Carmen Guadalupe López Varela

Tecnológico Nacional de México/Instituto

Tecnológico de Culiacán

<https://orcid.org/0009-0005-6353-7184>

México

Autor para correspondencia:

flor.sl@culican.tecnm.mx

Recibido: 15/07/2025

Aceptado: 14/08/2025

Publicado: 01/09/2025

Conflicto de intereses: los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses y aceptan la responsabilidad de su manuscrito.

Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



Actualmente, los directivos de las organizaciones enfrentan retos derivados de la diversidad generacional que caracteriza a la fuerza laboral, dentro de la cual la generación millennial, conformada por jóvenes nacidos entre 1985 y 1999, adquiere una relevancia significativa debido a sus expectativas particulares frente al mundo del trabajo. En este contexto, la presente investigación evalúa la relación entre el salario emocional y la retención de talento, con especial atención a las dinámicas generacionales. Se utilizó un enfoque cuantitativo con alcance correlacional, aplicando encuestas tipo Likert a una muestra de 276 colaboradores de una empresa departamental, con el fin de medir ambas variables y sus dimensiones. Los resultados muestran que tres de las dimensiones de la retención de talento —seguridad laboral, prestigio y capacitación— fueron percibidas como satisfactorias, aunque un número importante de encuestados reportó no recibir bonificaciones por cumplimiento de metas ni percibir un sistema de compensación variable dentro de la organización. El análisis de regresión simple evidenció que el salario emocional explica el 78% de la retención del talento, lo que subraya su papel determinante en la permanencia de los colaboradores. Se concluye que adaptar los paquetes de prestaciones y beneficios a las necesidades y expectativas de cada generación constituye una estrategia clave para fortalecer la retención del talento en las organizaciones actuales.

Palabras clave: salario emocional, retención del talento, milenials, sistema de compensación.

Cómo citar: López Cuen, M. G., Salaiza Lizárraga, F. C. y López Varela, C. G. (2025). Relación entre el salario emocional y la retención de talento en la generación milenial. *Revista Internacional de Administración, Humanidades, Economía, Educación y Sociedad (RIAHERS)*, Vol. 1 Núm. 2, pp. 38 – 52. México. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17014120>

Abstract

Currently, organizational managers face challenges derived from the generational diversity that characterizes the workforce, within which the millennial generation, made up of young people born between 1985 and 1999, acquires significant relevance due to their expectations regarding the world of work. In this context, this research evaluates the relationship between emotional salary and talent retention, with special attention to generational dynamics. A quantitative approach with correlational scope was used, applying Likert-type surveys to a sample of 276 employees of a departmental company, to measure both variables and their dimensions. The results show that three of the dimensions of talent retention—job security, prestige, and training—were perceived as satisfactory, although a significant number of respondents reported not receiving bonuses for meeting goals or receiving a variable compensation system within the organization. The simple regression analysis showed that emotional salary explains 78% of talent retention, which underscores its determining role in employee retention. It is concluded that adapting the benefits packages to the needs and expectations of each generation is a key strategy to strengthen talent retention in today's organizations.

Keywords: emotional salary, talent retention, millennials, compensation system.

Introducción

En el mundo laboral actual se experimentan cambios significativos en el desempeño, las expectativas y las exigencias de los colaboradores, derivados de la diversidad generacional que hoy converge simultáneamente en este ámbito. Este fenómeno resulta inédito en la historia de las organizaciones, ya que nunca antes habían coincidido tantas generaciones en un mismo entorno de trabajo. Cada una de ellas aporta una visión particular sobre la vida, el trabajo, las relaciones interpersonales y sus propias necesidades, lo que impacta directamente en lo que buscan dentro de los planes de compensación. En consecuencia, cada generación valora distintos elementos. El sistema de compensaciones adquiere especial relevancia al constituir un factor de motivación y satisfacción laboral (Benito et al., 2020).

Strauss y Howe acuñaron el término *millennial* para referirse a “las personas nacidas en esta etapa de prosperidad relativa que cubre las dos últimas décadas del siglo pasado” (Ortega, 2014, p. 20). Esta generación comprende a los nacidos entre 1982 y 2000, aunque no todas las personas de este rango comparten necesariamente las mismas características (Misagel, 2020).

Actualmente, la fuerza laboral activa —tanto a nivel nacional como internacional— está integrada principalmente por tres generaciones: *baby boomers*, generación X y *milenials*. Cada una de ellas ha vivido circunstancias sociales particulares que han determinado su manera de concebir la vida, relacionarse y otorgar importancia al trabajo y a la familia. Este contexto exige que los directivos dominen estrategias de gestión del capital humano acordes con la diversidad generacional (Jaimés, 2020).

En México, los *milenials* (25 a 39 años) representan el 22.6% de la Población Económicamente Activa (PEA), mientras que los *centennials* (15 a 24 años) comprenden el 16.9%. Ambas generaciones suman el 39.5% de la población mexicana. Por su parte, la generación X (1965-1980) y los *baby boomers* (1946-1964) abarcan el 51.8% de la fuerza laboral, mientras que la generación Z (10 a 14 años) constituye el 8.7% de la población y se incorporará al mercado en los próximos

años (INEGI, 2020). Comprender a las distintas generaciones dentro de una empresa resulta imprescindible para diseñar esquemas de compensación adecuados y reconocer los aspectos que favorecen la permanencia de los colaboradores.

Un estudio realizado en Colombia por Ramírez (2022) indica que los *milenials* tienden a actuar con un fuerte sentido de urgencia y muestran impaciencia por alcanzar el éxito. Sin embargo, frente a condiciones laborales adversas —como largas jornadas, inseguridad en el empleo, reducción de personal, sobrecarga de trabajo y ambigüedad de roles— responden con incrementos en sus niveles de ansiedad y depresión (Kumar y Velmurugan, 2018). Los miembros más jóvenes de esta generación evidencian menor tolerancia al agotamiento, al estrés laboral y a otros trastornos de salud mental. Además, la contingencia por Covid-19, el confinamiento y la falta de exposición social acentuaron estas características, incrementando sus niveles de rotación (Prihadi et al., 2021).

Asimismo, se ha señalado que esta generación posee una autoestima elevada, grandes expectativas de desarrollo laboral, poca paciencia y una fuerte confianza en sí mismos (Jonck et al., 2017). No obstante, otros estudios destacan su capacidad para colaborar en equipos diversos (Ramírez, 2022).

Dychtwald et al. (2007) enfatizan la relevancia del salario emocional como estrategia para fidelizar al talento, el cual incluye factores como la formación profesional, claridad en las expectativas, buena relación con el jefe directo, oportunidades de ascenso, flexibilidad de horarios, autonomía y reconocimiento al desempeño. Estos aspectos favorecen la retención, entendida como la capacidad de una organización para generar condiciones que motiven a los colaboradores a permanecer en ella, comprometiéndose con sus objetivos (Andrade, 2011).

En generaciones anteriores —como la X y los *baby boomers*— prevalecía la expectativa de desarrollarse dentro de una misma empresa a lo largo de la vida laboral, adaptándose a las condiciones que esta ofreciera. En contraste, los nuevos colaboradores, si no encuentran satisfacción en el clima organizacional, las prestaciones o las oportunidades de crecimiento, tienden a cambiar de empleo, lo que incrementa la rotación y genera pérdidas en capacitación, reclutamiento y otros recursos estratégicos.

Por ello, las empresas deben revisar periódicamente el diseño de sus paquetes de compensaciones y adaptarlos a las distintas etapas de vida, intereses y metas de sus colaboradores. La implementación de beneficios flexibles —o “a la carta”— no solo permite atraer y retener talento, sino que también fortalece la satisfacción, el compromiso y la productividad de los trabajadores, al sentirse valorados y respaldados por la organización.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en sus trabajos, por ello las organizaciones están conformadas y dependen de ellas para alcanzar el propósito y la misión, quienes a su vez al mismo tiempo buscan satisfacer necesidades, intereses y metas personales (Chiavenato, 2021).

La gestión del talento se refiere a los procesos de atracción, retención y desarrollo de las personas que integran una empresa. De acuerdo con Conrero y Cravero (2019), el talento constituye un elemento central para el desarrollo organizacional, orientado no solo al cumplimiento de tareas, sino también a la generación de logros que aportan valor agregado.

Baqutayan (2014) define la gestión del talento como la administración de las personas mediante la retención de individuos adecuados en las posiciones correctas y en el momento oportuno. Wellins

et al. (2008) la conciben como un proceso crítico que asegura a las organizaciones contar con la cantidad y calidad de personas necesarias para cumplir sus objetivos presentes y futuros. Narayanan et al. (2019) señalan que este proceso abarca todas las etapas del ciclo de vida del colaborador: selección, desarrollo, sucesión y evaluación del desempeño.

En este sentido, el talento humano constituye el único recurso capaz de garantizar una ventaja competitiva sostenible (Rabbi, 2015). Dentro de sus subprocesos destaca la retención (Chiavenato, 2021), primera variable de este estudio.

Las negociaciones salariales y las políticas de compensación constituyen un tema relevante en el contexto actual, pues los salarios representan tanto un ingreso para los trabajadores como un costo significativo para las empresas. La revisión y adaptación de estas políticas resulta fundamental para mantener un equilibrio entre competitividad, productividad e inversión, y al mismo tiempo garantizar condiciones laborales justas y equitativas.

Según Varela (2013), un sistema de compensaciones debe considerar tres componentes: (1) administración de sueldos y salarios, (2) prestaciones, incentivos y pagos variables, y (3) aspectos contables, fiscales y de servicio al personal. Las prestaciones incluyen remuneraciones adicionales al salario base, tales como vacaciones, seguros médicos o incapacidades (Mondy y Noe, 2011, p.35). En la actualidad, las empresas deben integrar dentro de la compensación beneficios que respondan a las necesidades de las nuevas generaciones, incorporando así el salario emocional como segunda variable de este estudio.

El objetivo general de la investigación es determinar la relación entre el salario emocional y la retención de talento en colaboradores de la generación *milenial* en Coppel. La hipótesis de trabajo plantea que existe una relación positiva significativa entre ambas variables.

La investigación aporta un análisis cuantitativo que explica la relación entre el salario emocional y la retención de talento en la generación *millennial*. Este grupo representa un segmento clave de la fuerza laboral, con una presencia conjunta (junto con los *centennials*) del 39.5% en México (INEGI, 2020). Entender las características, motivaciones y expectativas de esta generación es crucial para diseñar estrategias efectivas de atracción y retención del talento.

Los estudios demuestran que los *milenials* valoran no solo el salario, sino también aspectos como el desarrollo profesional, el balance vida-trabajo y un ambiente laboral positivo. De ahí que el concepto de salario emocional —que integra beneficios no monetarios como capacitaciones, flexibilidad horaria y licencias parentales— resulte fundamental para retener a esta generación.

Además, su tendencia a cambiar con mayor frecuencia de empleo en comparación con generaciones previas plantea un reto considerable para las empresas. La necesidad de diseñar políticas de recursos humanos alineadas con las expectativas de esta cohorte justifica el presente estudio, al reconocer la importancia del salario emocional como estrategia clave para la retención de talento.

Materiales y Métodos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, entendido como “... la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis” (Hernández-Sampieri

et al., 2014). La elección de este enfoque se justifica por la necesidad de comprender en profundidad el fenómeno del salario emocional en el contexto de la generación *milenial* y ofrecer recomendaciones sólidas y prácticas a las organizaciones que buscan atraer y retener a este grupo demográfico en el ámbito laboral.

El estudio tiene un alcance correlacional explicativo, ya que se obtuvo información sobre las variables de interés —salario emocional y retención de talento en *milenials*— y la relación existente entre ellas. El diseño de investigación fue cuantitativo, no experimental, transversal y de alcance correlacional.

El objeto de estudio fueron los colaboradores administrativos (*staff*) de Grupo Coppel, cuya población total es de 15,452 empleados. La muestra, de tipo no probabilística, se definió bajo criterios de selección aleatoria, con el fin de garantizar diversidad en las respuestas e identificar a los participantes pertenecientes a la generación *milenial*. El cálculo muestral arrojó un total de 276 colaboradores de diferentes departamentos. La aplicación de encuestas se realizó por caída natural, obteniéndose un nivel de confianza del 90.63% y un margen de error de $\pm 5\%$.

Las variables consideradas fueron salario emocional y retención de talento, cada una con cuatro dimensiones. En la Tabla 1 se presentan sus definiciones conceptuales y operativas.

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Indicadores	Definición operativa
Salario emocional	Un gran lugar para trabajar es aquel en el que se confía en las personas para las que se labora, se siente orgullo por lo que se hace y se disfruta de la convivencia laboral.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidad de crecimiento 2. Balance de vida 3. Bienestar psicológico 4. Entorno laboral 	Escala de Likert
Retención de talento	Conjunto de acciones implementadas por la empresa para persuadir a los candidatos a integrarse y permanecer en una organización exitosa y próspera.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad laboral 2. Prestigio institucional 3. Capacitación y desarrollo 5. Sueldo 	Escala de Likert

Fuente: Elaboración propia.

El instrumento empleado fue una encuesta tipo Likert de cinco puntos con 23 ítems, donde las opciones de respuesta fueron: (5) Nunca, (4) Muy pocas veces, (3) Algunas veces, (2) Casi siempre y (1) Siempre. En la Tabla 2 se presenta la ficha técnica del instrumento.

Tabla 2. Ficha técnica del instrumento

Aspecto técnico	Descripción
Enfoque	Cuantitativo
Alcance	Correlacional
Diseño de la investigación	No experimental
Contexto	Empresa Grupo Coppel (Coppel S.A. de C.V.)
Tamaño de la muestra	276 colaboradores de diversos departamentos, de una población total de 15,452.
Técnica de muestreo	Se realizó el muestreo por conveniencia, y acorde a la disponibilidad de los encuestados. Se envió la encuesta a 300 personas, de las cuales respondieron 276.
Software estadístico	SPSS y Google Forms, utilizados para la codificación y el análisis de datos.
Instrumento para la recolección de datos	Encuesta
Validación del instrumento	Coefficiente Alfa de Cronbach = 0.952
Autor de referencia	Cubas (2023). Salario emocional y retención del talento humano en una empresa productora de prendas de vestir (Lima-Perú), 2021. [Tesis licenciatura, Universidad Científica del Sur].
Ítems	23
Escala utilizada	Likert: (5) Nunca, (4) Muy pocas veces, (3) Algunas veces, (2) Casi siempre, (1) Siempre.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados y discusión

La muestra seleccionada estuvo integrada por colaboradores staff, sin incluir a los puestos operativos de la organización. Se realizó una aplicación por caída natural, sin cuotas específicas para cada rango de edad o áreas determinadas. Se determinó una muestra de 276 personas de diversas áreas, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del $\pm 5\%$.

El 88.5% de la muestra se encuentra en el rango de edad correspondiente a la generación *milenial*, definida por el INEGI (2020) entre los 25 y 39 años. Del total de colaboradores, el 55.4% son casados, mientras que el 40.2% son solteros. Además, el 48.6% no tiene hijos, aun cuando la mitad de la muestra indicó estar casada.

En cuanto a la variable salario emocional, se evaluaron cuatro dimensiones: oportunidades de crecimiento, balance de vida, bienestar psicológico y entorno laboral. Los resultados muestran que las dimensiones fueron valoradas positivamente por el personal, indicando que casi siempre o

siempre se les brindan oportunidades de desarrollo, bienestar psicológico, balance de vida y un entorno laboral adecuado.

De acuerdo con las respuestas de los encuestados, la empresa impulsa activamente el establecimiento de planes de vida y carrera, lo que genera oportunidades de ascenso durante el ciclo laboral. Asimismo, la estabilidad laboral es un aspecto característico de la organización: el 90.5% de la muestra afirmó que casi siempre o siempre la empresa garantiza la preservación del empleo. Además, los programas de capacitación presenciales y virtuales son promovidos de manera constante, lo que refuerza su valor como iniciativa institucional.

El ambiente laboral también fue bien evaluado, impulsado por la buena relación con los superiores, basada en ayuda mutua y respeto. De hecho, esta dimensión fue la mejor valorada dentro del salario emocional.

La Tabla 3 muestra los valores estadísticos descriptivos de los promedios de la variable salario emocional y la dimensión entorno laboral, con promedios cercanos a la respuesta de “casi siempre”.

Tabla 3. Estadística descriptiva de los promedios de la variable salario emocional y la dimensión entorno laboral

Pregunta		¿Los colegas laborales son generosos porque son parte central de la empresa?	¿La compañía fomenta la labor grupal para satisfacer los objetivos y objetivos organizacionales?
N	Válidos	276	276
	Perdidos	0	0
Media		2.10	1.94
Mediana		2.00	2.00
Moda		2	1
Desv. típ.		.978	1.018

Fuente: Elaboración propia.

El 42.8% de los encuestados considera que casi siempre sus colegas son generosos, el 29% indica que siempre lo son, el 20.7% que algunas veces, y el 7.5% afirma que muy pocas veces o nunca (ver Tabla 4).

Tabla 4. Relación con compañeros de trabajo

¿Los colegas laborales son generosos porque son parte central de la empresa?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	80	29.0	29.0	29.0
	Casi siempre	118	42.8	42.8	71.7

Algunas veces	57	20.7	20.7	92.4
Muy pocas veces	12	4.3	4.3	96.7
Nunca	9	3.3	3.3	100.0
Total	276	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al trabajo en equipo, el 39.5% de los encuestados indicó que la compañía siempre fomenta la labor grupal, el 38.4% que casi siempre, el 14.1% algunas veces, y el 8% que muy pocas veces o nunca. La Tabla 5 muestra la distribución de cómo se comporta el elemento del trabajo en equipo al interior de la organización.

Tabla 5. Trabajo en equipo

¿La compañía fomenta la labor grupal para satisfacer los objetivos y objetivos organizacionales?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Siempre	109	39.5	39.5
	Casi siempre	106	38.4	77.9
	Algunas veces	39	14.1	92.0
Válidos	Muy pocas veces	12	4.3	96.4
	Nunca	10	3.6	100.0
	Total	276	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la variable retención de talento, se midieron cuatro dimensiones: salario, seguridad laboral, prestigio institucional y capacitación y desarrollo. Entre ellas, la seguridad laboral se identificó como el aspecto más valorado por el personal, lo que refleja la importancia de la estabilidad en el empleo como factor clave para la permanencia en la organización.

En cuanto a la dimensión de prestigio institucional, los resultados muestran que la empresa proyecta una imagen positiva. Este aspecto se ve reforzado por la calidad del vínculo entre empleados y superiores, basado en la ayuda mutua, el respeto y la responsabilidad. Por su parte, la dimensión de capacitación y desarrollo fue altamente valorada, destacando la relevancia de los programas continuos de formación, tanto presenciales como virtuales, como un elemento central en la satisfacción y motivación del personal. No obstante, en lo que respecta a las prácticas organizacionales relacionadas con el desarrollo profesional y el bienestar laboral, se observa una variabilidad significativa en la percepción de los empleados. Mientras una parte considerable de los encuestados manifestó recibir apoyo en su desarrollo laboral y personal, así como en la planificación de vida y carrera dentro de la empresa, otros reportaron una percepción menos favorable en estos aspectos.

En contraste, la dimensión de salario, que incluye la compensación y el reconocimiento, resultó ser la peor evaluada dentro de la variable retención de talento. Una proporción significativa de los encuestados señaló no recibir bonificaciones por cumplimiento de metas, y un número considerable indicó que la empresa carece de un sistema de compensación variable. Estos hallazgos sugieren la necesidad de fortalecer los mecanismos de reconocimiento y recompensas, ya que representan un factor crítico para la retención del talento.

La Tabla 6 resume los resultados obtenidos en esta dimensión. Se observa que el ítem con mayor media (4.05) corresponde a la percepción de que “muy pocas veces” (casi nunca) se otorgan bonificaciones al cumplir objetivos. Le sigue la ausencia de un sistema de compensación variable (3.69) y, finalmente, la percepción de que los salarios solo “algunas veces” se encuentran acordes al mercado.

Tabla 6. Estadística descriptiva de los promedios por la variable retención de talento y la dimensión salario

Preguntas		¿La empresa controla salarios competitivos de acorde al mercado?	¿Recibes bonificación por cumplir objetivos?	¿La empresa implementa un sistema de compensación variable?
N	Válidos	276	276	276
	Perdidos	0	0	0
Media		2.91	4.05	3.69
Mediana		3.00	5.00	4.00
Moda		3	5	5
Desv. típ.		1.058	1.280	1.287

Fuente: Elaboración propia.

El 55.4% de los encuestados declaró que nunca recibe bonificaciones por cumplimiento de metas, el 15.6% muy pocas veces, el 14.1% algunas veces, el 8% casi siempre, y solo el 6.9% siempre (ver Tabla 7).

Tabla 7. Bonificación por cumplimiento de objetivos

		¿ Recibes bonificación por cumplir objetivos?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	19	6.9	6.9	6.9
	Casi siempre	22	8.0	8.0	14.9
	Algunas veces	39	14.1	14.1	29.0
	Muy pocas veces	43	15.6	15.6	44.6
	Nunca	153	55.4	55.4	100.0
	Total	276	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, el 36.2% de los participantes indicó que la empresa nunca implementa un sistema de compensación variable, el 23.9% que muy pocas veces, el 20.3% algunas veces, el 11.6% casi siempre y el 8% siempre (ver Tabla 8).

Tabla 8. Sistema de compensación variable

¿La empresa implementa un sistema de compensación variable?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	22	8.0	8.0
	Casi siempre	32	11.6	11.6
	Algunas veces	56	20.3	20.3
	Muy pocas veces	66	23.9	23.9
	Nunca	100	36.2	36.2
	Total	276	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de correlación entre las variables y dimensiones

En el análisis de correlación de Pearson se encontró un valor de $r = .888$, lo que indica una correlación positiva y muy significativa entre el salario emocional y la retención de talento, con un nivel de confianza del 99% (ver Tabla 9).

Tabla 9. Análisis de correlación entre las variables salario emocional y retención de talento

Variables		Salario emocional	Retención
Salario emocional	Correlación de Pearson	1	.888**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	276	276
Retención	Correlación de Pearson	.888**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	276	276

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 10 muestra la interacción entre las ocho dimensiones analizadas en ambas variables. La correlación más alta se presentó entre capacitación y desarrollo, y oportunidades de crecimiento ($r = .801$). La correlación más baja se encontró entre entorno laboral y salario ($r = .289$).

Tabla 10. Correlación entre las ocho dimensiones del instrumento

		Dimen1_OpDes_Salario	Dimen2_BalanceVT_Salario	Dimen3_BienestarPsic_Salario	Dimen4_EntornoLab_Salario	Dimen1_Salario_Retencion	Dimen2_Seguridad_Retencion	Dimen3_Reputacion_Retencion	Dimen4_CapacitayDes_Retencion
Dimen1_OpDes_Salario	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 276	.727** .000 276	.794** .000 276	.710** .000 276	.413** .000 276	.790** .000 276	.764** .000 276	.801** .000 276
Dimen2_BalanceVT_Salario	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.727** .000 276	1 .000 276	.686** .000 276	.684** .000 276	.354** .000 276	.703** .000 276	.711** .000 276	.716** .000 276
Dimen3_BienestarPsic_Salario	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.794** .000 276	.686** .000 276	1 .000 276	.685** .000 276	.387** .000 276	.712** .000 276	.711** .000 276	.709** .000 276
Dimen4_EntornoLab_Salario	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.710** .000 276	.684** .000 276	.685** .000 276	1 .000 276	.289** .000 276	.712** .000 276	.763** .000 276	.689** .000 276
Dimen1_Salario_Retencion	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.413** .000 276	.354** .000 276	.387** .000 276	.289** .000 276	1 .000 276	.450** .000 276	.242** .000 276	.334** .000 276
Dimen2_Seguridad_Retencion	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.790** .000 276	.703** .000 276	.712** .000 276	.712** .000 276	.450** .000 276	1 276	.749** .000 276	.727** .000 276
Dimen3_Reputacion_Retencion	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.764** .000 276	.711** .000 276	.711** .000 276	.763** .000 276	.242** .000 276	.749** .000 276	1 276	.745** .000 276
Dimen4_CapacitayDes_Retencion	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.801** .000 276	.716** .000 276	.709** .000 276	.689** .000 276	.334** .000 276	.727** .000 276	.745** .000 276	1 276

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de regresión simple

Se realizó un análisis de regresión entre todas las dimensiones del instrumento, cuyo resultado fue estadísticamente significativo. Los hallazgos muestran que el salario emocional explica el 78.9% de la varianza en la retención de talento, lo cual confirma la solidez del modelo planteado (ver Tabla 11).

Tabla 11. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.888 ^a	.789	.788	.34142

a. Variables predictoras: (Constante), Salario Emocional

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	119.572	1	119.572	1025.802	.000 ^b
1 Residual	31.939	274	.117		
Total	151.511	275			

a. Variable dependiente: retención

b. Variables predictoras: (Constante), Salario Emocional

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados refuerzan la hipótesis de que el salario emocional ejerce un impacto significativo en la retención del talento, destacando su relevancia como estrategia organizacional para mantener colaboradores en entornos laborales competitivos.

Análisis de confiabilidad

Con el fin de respaldar la consistencia interna y la estabilidad de las puntuaciones del instrumento, se aplicó el coeficiente de alfa de Cronbach mediante el software SPSS. El resultado obtenido fue de 0.952, lo cual indica un nivel de confiabilidad excelente, asegurando la pertinencia y solidez de los datos recolectados.

Conclusiones

La presente investigación, orientada a analizar la relación entre el salario emocional y la retención de talento en la generación millennial, permitió concluir que la satisfacción derivada de aspectos intangibles del trabajo explica en gran medida (78.8%) la decisión del personal de permanecer en la organización. Los resultados obtenidos confirman la hipótesis de investigación, evidenciando que sí existe una relación significativa entre el salario emocional y la retención de talento en los colaboradores *milenials*.

Entre los principales hallazgos destacan:

- Percepción de apoyo y desarrollo: Una proporción importante de los encuestados manifestó recibir apoyo de sus superiores para su desarrollo laboral y personal, así como la posibilidad de establecer un plan de vida y carrera en la empresa. Esto sugiere que un ambiente de trabajo que impulse el crecimiento personal y profesional puede influir positivamente en la permanencia del talento.
- Ambiente laboral y relación con superiores: La mayoría de los participantes reportó un ambiente laboral agradable y relaciones basadas en respeto, responsabilidad y apoyo mutuo. Estos factores, considerados componentes del salario emocional, inciden en la retención al generar entornos de trabajo positivos y satisfactorios.
- Programas de desarrollo y capacitación: Aunque algunos colaboradores señalaron recibir capacitación para fortalecer su desempeño, se identificó margen de mejora. La inversión en programas de formación continua constituye una estrategia clave para aumentar la retención, al reflejar el compromiso de la organización con el desarrollo de su personal.

Por otra parte, se identificaron áreas de oportunidad en aspectos vinculados con la compensación y el reconocimiento. Pese a que el ambiente laboral es favorable, la falta de incentivos financieros y de esquemas de compensación variable puede afectar la permanencia de los colaboradores. Asimismo, la falta de flexibilidad laboral —especialmente en relación con modalidades de trabajo híbrido o remoto— constituye un factor de insatisfacción para quienes valoran el equilibrio entre vida personal y profesional.

En consonancia con lo planteado por De la Garza, Soria y López (2019), el talento humano es fundamental para el crecimiento empresarial, lo que exige diseñar estrategias que fortalezcan los

planes de carrera dentro de las organizaciones. Madero (2019) destaca que la generación millennial valora prestaciones y beneficios atractivos, oportunidades de crecimiento, balance vida-trabajo, desarrollo de habilidades y liderazgo colaborativo, aspectos que deben ser considerados en las políticas de retención. García (2017) añade que, para adaptarse a las nuevas realidades, las empresas requieren un enfoque integral que contemple la creación de desafíos constantes, roles flexibles y mayor responsabilidad compartida.

Con base en lo anterior, se proponen las siguientes recomendaciones para la empresa:

- Implementar sistemas de compensación diferenciados, ajustados a las necesidades y perfiles de los colaboradores, con el fin de prolongar su ciclo de vida laboral dentro de la organización.
- Continuar reforzando la reputación organizacional, ya que una marca empleadora sólida fortalece la lealtad de colaboradores y clientes.
- Identificar los perfiles de los colaboradores para adaptar el estilo de liderazgo, con el objetivo de potenciar el desempeño y alcanzar mejores resultados.
- Mantener y diversificar los programas de capacitación y desarrollo, a fin de responder al dinamismo de las nuevas generaciones, quienes perciben estas oportunidades como un componente esencial del salario emocional.

Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones amplíen el análisis a otras generaciones, como centennials y generación X, para explorar las diferencias en expectativas relacionadas con reclutamiento, retención, gestión tecnológica y ciclo de vida laboral dentro de las organizaciones.

Contribución de autores

MGLC-Conceptualización, adquisición de fondos, investigación, administración del proyecto, recursos y software. FCSL: Curación de datos, análisis formal, metodología, software, supervisión, validación/ verificación y visualización. CGLV-Redacción/ borrador original, y redacción, revisión y edición.

Fuentes de financiación

El presente estudio no recibió financiamiento.

Referencias

- Andrade, H. (2011). *El factor ADR: Atracción, Desarrollo y Retención de talento*. Editorial Palibrio. Pp. 128.
https://www.google.com.mx/books/edition/EL_FACTOR_ADR/N1uYcTEh7vYC?hl=es4

- [19&gbpv=1&dq=El+factor+ADR:+Atracci%C3%B3n,+Desarrollo+y+Retenci%C3%B3n+de+talento&printsec=frontcover](#)
- Baqutayan, S. M. S. (2014). Is talent management important? An overview of talent management and the way to optimize employee performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 2290–2295. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p2290>
- Benito Fraile, A. E., Beas Zertuche, C., Mendoza Santoyo, D. M., & Ochoa Tamez, J. P. (2020). Propuesta de un modelo de compensaciones multigeneracional. *Ciencias Administrativas. Teoría Y Praxis*, 15(2), 28–42. Recuperado a partir de <https://cienciasadm.vastyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/230>
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano. 2da edición*. Editorial Mc Graw Hill. 141 pp. ISBN:9798730334649
- Conrero, S. y Cravero V. (2019). *El talento humano en las organizaciones. Claves para potenciar su desarrollo*. Editorial de la Universidad Católica de Córdoba. Pp. 124. ISBN: 9789876264266. https://www.google.com.mx/books/edition/El_talento_humano_en_las_organizaciones/wVDvDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Cubas Pérez, E. (2023). *Salario emocional y retención del talento humano en una empresa productora de prendas de vestir (Lima - Perú), 2021*. Universidad Científica del Sur. <https://doi.org/10.21142/tl.2023.3045>
- De la Garza Carranza, D. M. T., Soria, D. E. G., & López Lemus, D. J. A. (2019). Expectativas de los Millennials en el contexto laboral: Un estudio de género. *Management Review*, 4(1), 1–11. <https://doi.org/10.18583/umr.v4i1.132>
- Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morison, R. (2007). *Retención del talento. Colección Acción Empresarial*. LID Editorial. Pp. 264. https://www.google.com/books/edition/Retenci%C3%B3n_Del_Talento/2AwFEAAAQBAJ?kptab=editions&gbpv=1
- García, (2017). Milenials la nueva generación de profesionistas del siglo XXI. *Journal of Economic Literature* se inserta en CI Health, Education and Welfare; D- Economic Development, Innovation Technological change, and grow. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/10/20CA201701.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., Collado-Fernández, C., y Lucio-Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] de 2020.
- Jaimés, C. (2020). *Desempeño laboral de la generación millennial. Revisión bibliográfica, 2019*. [Tesis para obtener el grado de Maestría en administración de salud. Pontificia Universidad Javeriana]. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/50989>
- Jonck, P., van Der Walt, F., & Sobayeni, N. C. (2017). A generational perspective on work values in a South African sample. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-9. https://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632017000100001&script=sci_arttext

- Kumar, K., Velmurutan, (2018). A Study on the Work Life Balance of Generation Y Information Technology (IT) Employees in Cochin. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3):142-147. https://www.researchgate.net/publication/326413319_A_Study_on_the_Work_Life_Balance_of_Generation_Y_Information_Technology_IT_Employees_in_Cochin
- Madero Gómez, S. M., (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación Administrativa*, 48(124), 1-21. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456059299001>
- Misagel, D. (2020). *Salario emocional y retención de talento humano en milenials de una empresa del rubro previsional 2020*. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración. Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/8afcf93-38d3-4e49-a009-dd464cc856a6/content>
- Mondy W. y Noe R. (2011). *Administración de recursos humanos. 9na edición*. Editorial Pearson. ISBN:9781283572873, 1283572877.
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent management and employee retention: An integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228–247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Ortega, I. (2014). Las nuevas empresas como clave para la creación de empleo. *Nueva Revista*. N° 149, 20. <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/4940/las%20nuevas%20empresas%20como%20clave.pdf>
- Prihadi, K. D., Lim, E. S., Chan, K. C., Lee, S. M., & Ridwan, A. (2021). Efficacy of working from home among urban professionals in Malaysia during the pandemic: The robust predictive role of mattering. *International Journal of Public Health Science*, 10(1), 215-220. ISSN: 2252-8806, DOI: 10.11591/ijphs.v10i1.20736
- Rabbi, F. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Asian Economic and Social Society*. Volume 5, Issue 9, 2015, pp, 208-214 <https://archive.aessweb.com/index.php/5006/article/download/4164/6438>
- Ramírez, L. (2022). Caracterización de la generación del milenio en el contexto laboral: una revisión de la literatura. *Revista Universidad y Empresa*, 24(42). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8230>
- Varela, R. (2018). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. Pearson Educación. 354 pp. ISBN:9786073242301, 6073242301
- Wellins, R. S., Smith, A. B., & Erker, S. (2008). *White Paper - Nine best for effective talent management*. Development Dimensions International, Inc.