



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

**El salario emocional como herramienta complementaria en el
desarrollo de los negocios turísticos**
**The emotional salary as a complementary tool in the development of
tourism businesses¹**

Laura Elena Zarate Negrete

<https://orcid.org/0000-0001-7520-8314>

lezarate@ugto.mx²

Universidad de Guanajuato, México.

Ricardo Sonda de la Rosa

<https://orcid.org/0000-0002-6788-4758>

rsonda@ucaribe.edu.mx³

Universidad del Caribe, México.

Agustín Ruiz Lanuza

<https://orcid.org/0000-0002-9604-8310>

alanuza@ugto.mx⁴

Universidad de Guanajuato, México.

¹ Manuscrito recibido el 9 de septiembre de 2024 y aceptado tras revisión editorial y de pares doble ciego el 6 de diciembre de 2024. Kalpana-Revista de Investigación. no. 27. Publicación Semestral (diciembre-2024) ISSN-e: 2661-6696 ISSN: 1390-5775.

² Doctora en Desarrollo Humano. Cuerpo Académico Diseño y Cultura, Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Universidad de Guanajuato.

³ Doctor en Administración. Miembro del Cuerpo Académico en consolidación REPANET. Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Universidad del Caribe, Cancún, Quintana Roo, México.

⁴ Doctor en Geografía. Cuerpo Académico en Turismo Patrimonio y Desarrollo. Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Universidad de Guanajuato.

Resumen

El salario emocional es un conjunto de recompensas no monetarias que busca mejorar el bienestar de los empleados en las organizaciones, especialmente en el sector turístico. Este estudio cualitativo explora cómo el salario emocional impacta en la satisfacción laboral de distintas generaciones de trabajadores en el sector hotelero. Utilizando la teoría de las 4C's (condiciones laborales, ambiente, compañerismo y conciliación trabajo-familia), se analiza la percepción del salario emocional entre las generaciones Baby Boomers, X, Millennial y Z. A través de entrevistas semiestructuradas y el uso del software Atlas.ti, se identifican las diferencias generacionales en cuanto a la valoración de factores como la flexibilidad, el reconocimiento, la cooperación y el bienestar personal. Los resultados revelan que, aunque las expectativas y necesidades varían según la generación, el salario emocional es un factor clave para mejorar la motivación, la productividad y la lealtad de los empleados. Finalmente, se recomienda a las empresas implementar políticas adaptadas a las necesidades generacionales para optimizar la satisfacción y el rendimiento laboral.

Palabras clave: satisfacción laboral, bienestar emocional, generaciones laborales, motivación, recursos humanos.

Abstract

Emotional salary refers to non-monetary rewards aimed at improving employee well-being within organizations, particularly in the tourism sector. This qualitative study explores how emotional salary impacts job satisfaction across different generations of workers in the hotel industry. Using the 4C's theory (working conditions, environment, teamwork, and work-family balance), the study analyzes the perceptions of emotional salary among Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z. Through semi-structured interviews and Atlas.ti software, generational differences were identified in the valuation of factors such as flexibility, recognition, cooperation, and personal well-being. The findings reveal that while expectations and needs vary across generations, emotional salary is a key factor in enhancing employee motivation, productivity, and loyalty. Finally, it is recommended that companies implement policies tailored to generational needs to optimize job satisfaction and performance.

Keywords: job satisfaction, emotional well-being, generational workforce, motivation, human resources.

Introducción

Las relaciones laborales

El estudio de las relaciones laborales ha pasado por varios períodos y etapas, han pasado décadas desde que la gestión de los recursos humanos es una actividad para mediar y resolver conflictos entre la empresa y los trabajadores. Es en ese sentido donde se han desarrollado varios campos de investigación que sitúan a los trabajadores y sus expectativas y por otra la empresa y sus objetivos por lo que se debe de hacer una construcción más amplia de las relaciones laborales para poder comprenderla (Varela, 2014).

De acuerdo con Rodríguez (2020) existe las 4C's, herramienta que ayuda a mejorar la calidad de vida de los trabajadores si se cumplen con las siguientes: a) condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto, b) condiciones ambientales del espacio del trabajador, c) compañerismo en las relaciones laborales y d) condición de trabajo y familia, estas condiciones varían de acuerdo con las necesidades profesionales y personales reales de cada trabajador, por

tanto, antes de analizar en qué condiciones debe trabajar una empresa para el bienestar de sus empleados, es necesario conocer las necesidades y satisfacciones específicas de cada empleado para conseguir mejores resultados.

Se consideran condiciones de trabajo, el conjunto de circunstancias y características físicas, ambientales, económicas, políticas y organizativas en las que se establecen las relaciones de trabajo. Algunos estudios muestran que este escenario impacta no solo en la calidad del trabajo en sí, sino también en el bienestar, la salud, la seguridad y la motivación de los trabajadores (Martínez & Oviedo, 2013). Esta dimensión consiste “en la seguridad, limpieza, orden, en poseer equipos en buen estado para el entorno del colaborador que incurre en su bienestar y la salud de este”.

La formación de estos conceptos fue paralela al desarrollo del pensamiento social, las primeras teorías que buscaban comprender la relación entre los individuos y la sociedad en la época moderna, tal y como lo señala Gay (2006), las preocupaciones de Durkheim, Marx y Weber se relacionan con el esfuerzo de transición de una sociedad tradicional a una economía capitalista y los supuestos que implica este cambio es el desarrollo conceptual a partir de la noción de 'trabajo' y la identificación de los agentes sociales que actúan en esta relación hasta el día de hoy, en el que las 'relaciones laborales' se entienden como un campo de estudio académico autónomo y delimitado tras la Revolución Tecnológica Industrial (Giddens, 1996)

La satisfacción laboral

La satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos de bienestar y felicidad que tiene un trabajador en relación al desempeño de sus actividades y el entorno en el que trabaja, la satisfacción laboral, abarca las actitudes como reacciones afectivas "sentimientos" que tienen los empleados hacia el trabajo y hacia el ambiente laboral que los rodea (Dutra da Costa, 2023). Para Robbins (1996), la satisfacción en el trabajo designa la actitud general del individuo hacia su trabajo y así mismo nos señala que los factores centrales que favorecen la satisfacción laboral son: un trabajo mentalmente interesante, premios equitativos y buenas relaciones con los colegas.

Por otro lado, autores como Bracho (1998) o Amariles (2016), creen que es necesario adoptar un enfoque más amplio, definiéndola como una o un conjunto de actitudes que las personas desarrollan hacia su experiencia y situación laboral. Estas actitudes pueden estar relacionadas con el trabajo en general o con aspectos específicos del trabajo.

Dentro de la satisfacción laboral según Shaun (1998), se consideran los sentimientos favorables que expresan los miembros de una organización con respecto a la visión, misión, objetivos y procesos de la institución, así como el orgullo que sienten los empleados por pertenecer a la organización por su parte Bracho (1998), afirma que la satisfacción laboral, se refiere a la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y

expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos.

Para lograr la satisfacción laboral se tienen ciertas teorías de motivación que ayudan a generar que los colaboradores lleguen a sentir una mayor satisfacción laboral como la Teoría de los dos factores de Herzberg, Mausner y Synderman: motivación-higiene. Esta teoría establece que los humanos tienen dos categorías distintas de necesidades que son independientes entre sí y afectan el comportamiento de manera diferente.

El salario emocional

Tunal (2002), indica que los factores del salario emocional son: a) Oportunidades de desarrollo (capacitación, gestión del talento, *coaching*, mentoring y plan de carrera). b) El balance de vida: esquemas flexibles de trabajo, beneficios para la salud corporal, integración de la familia y oportunidades de esparcimiento y recreación. c) El bienestar psicológico: reconocimiento, autonomía, retos profesionales y trascendencia en la comunidad. d) El entorno laboral: compañerismo, sentido de familia y equipo. e) La cultura laboral: atender la responsabilidad social.

Existen 6 factores para el desarrollo de un salario emocional efectivo (Patiño & Valenzuela, 2015). Oferta de trabajo: indicando que, en la disminución de mano de obra en relación capital y trabajo, los empresarios tienen la necesidad de contratar trabajadores. Productividad: señala que a mayor productividad mayor salario, Oportunidad de desarrollo: se presentan por medio de capacitaciones, *coaching* y plan de carrera. Balance de vida: se presentan esquemas de trabajo flexible, beneficios de salud, integración de la familia. Bienestar psicológico: se presenta por reconocimiento, retos profesionales y reconocimientos en la comunidad. Entorno laboral: presentado como clima de compañerismo, sentido de familia y equipo.

El salario emocional es un complemento del salario, donde se comprenden factores como el bienestar psicológico del trabajador, que brinda calidad de vida en un entorno donde se puedan desarrollar y logren una mayor productividad haciéndolo participes de las actividades dentro de las organizaciones.

Se entiende como salario emocional todas aquellas remuneraciones no económicas que tienen los trabajadores de una organización, con el fin de satisfacer necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador. Autores como Gay (2006), menciona que el salario emocional incluye cualquier forma de compensar o retribuir al trabajador de una manera no monetaria, que es recibida a cambio de su participación en la organización, sin embargo, esta aseveración no indica una obligatoriedad, ni si debe ser sistemática o si depende de algún elemento intrínseco de la empresa o propio de la expectativa del trabajador. El salario emocional para Soler (2013), lo define como una retribución intangible que desea obtener un trabajador por su colaboración dentro de la empresa en la que labora. Para

Existen 6 factores para el desarrollo de un salario emocional efectivo (Patiño & Valenzuela, 2015), Oferta de trabajo: indicando que, en la disminución de mano de obra en relación capital y trabajo, los empresarios tienen la necesidad de contratar trabajadores. Productividad: señala que a mayor productividad mayor salario, Oportunidad de desarrollo: se presentan por medio de capacitaciones, coaching y plan de carrera. Balance de vida: se presentan esquemas de trabajo flexible, beneficios de salud, integración de la familia. Bienestar psicológico: se presenta por reconocimiento, retos profesionales y reconocimientos en la comunidad. Entorno laboral: presentado como clima de compañerismo, sentido de familia y equipo.

Martínez y Oviedo (2013), definen el salario emocional como todas aquellas razones no monetarias por las que la gente disfruta de su trabajo. Este es un factor clave para que los empleados se sientan cómodos y comprometidos con su trabajo y por su parte Naranjo (2012), define el salario emocional como el conjunto de beneficios intangibles que entrega la empresa a sus colaboradores en forma de refuerzo para la remuneración económica, se implementa con el objetivo de complementar el sueldo tradicional a través de compensaciones no económicas, y finalmente para generar en los colaboradores fidelidad y compromiso hacia la organización

El turismo y el salario emocional

Relacionando las teorías con el sector turístico, las organizaciones en su deber deben preocuparse por el desarrollo de los caracteres que le competen como lo son el reconocimiento y la pertenencia de sus colaboradores, pues así se obtiene un mayor impacto de satisfacción, para obtener oportunidades de crecimiento y motivación empresarial. Donde recordemos que la motivación es la principal razón de un sentido de satisfacción.

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico en el que las personas salen de su lugar de residencia por motivos personales, profesionales o de bien por motivos de negocios. A estas personas se les denomina viajeros, el turismo cubre algunas de sus actividades, algunas de las cuales están relacionadas con los gastos de viaje. El turismo aumenta directa e indirectamente la actividad económica en de los lugares visitados, principalmente a través de la demanda de los bienes y servicios producidos y proporcionados.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) el turismo en sus países miembros crea más puestos de trabajo que otras industrias y también es un sector muy intensivo en mano de obra. El turismo es uno de los sectores más inclusivos ya que permite que mujeres y jóvenes accedan al mercado laboral y adquieran experiencias y habilidades que les dan la oportunidad de acceder a mejores condiciones salariales en la cadena de valor.

De acuerdo con el INEGI, la actividad turística en México es fuente directa de empleo para millones de personas, pero además de hoteles, restaurantes y empresas de transporte, el turismo aporta en la cadena productiva de actividades propias del sector, también genera empleos, por ejemplo, un hotel necesita servicios de lavandería, papelería y comunicación. En la República

Mexicana, la población ocupada en el sector turístico ascendió a 4 millones 497 mil personas empleadas en el periodo abril-junio de 2022, siendo así que el turismo representa un 8.8% del empleo nacional.

Riviera Maya, Quintana Roo

Los datos de la página DATUR, en el estado de Quintana Roo había un total de 1,857,985 habitantes para marzo del año 2020, con un número de hoteles de 1,200 y un total de 118,986 habitaciones, este estado cuenta con un total de 03 pueblos mágicos. De acuerdo con la Secretaría de Turismo estatal del año 2022, de los 19.6 millones de visitantes captados por la entidad, 37.01% fueron estadounidense, 35.97% mexicanos, 6.48% canadienses, 2.91% de Reino Unido y 2.75% de Colombia, mientras que los datos de la Secretaria de Turismo del Estado de Quintana Roo, nos indica que en el año 2022 hubo un total de 19, 680, 330 turistas en el Estado de Quintana Roo, de los cuales 7,932,988 fueron visitantes que estuvieron en el territorio perteneciente a la Riviera Maya.

A principios de 2020 la Riviera Maya disponía de más de 100.000 plazas hoteleras que la convierten en uno de los principales destinos turísticos del mundo, una tierra afortunada para disfrutar del ocio, el sol y la playa con el añadido de una historia y una cultura sorprendentes.

Metodología

Esta investigación es desde un enfoque metodológico cualitativo, que se define como una forma específica de concebir y comprender la realidad, según Sandín (2003).

La elección de la metodología cualitativa se basa en su capacidad para proporcionar una comprensión más profunda de la naturaleza humana al centrarse en el análisis de la realidad social desde la perspectiva de los sujetos de estudio. Este enfoque se consideró adecuado para abordar la complejidad de las generaciones y su percepción del salario emocional, ya que va más allá de ser simplemente un conjunto de técnicas para la recopilación de datos; representa una forma de percibir el mundo. Así, nos permite comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de los propios actores involucrados, lo que resulta esencial para acercarnos a los trabajadores, ya que son ellos quienes desempeñan un papel fundamental en la implementación de acciones destinadas a mitigar esta problemática.

Según lo señala Hernández (2010), la investigación cualitativa facilita una exploración activa y dinámica que involucra a los actores, los eventos y su interpretación. En este sentido, se trata de un proceso interactivo que se desplaza en ambas direcciones. Un aspecto esencial es comprender las evaluaciones y opiniones que los actores directamente implicados tienen sobre la cuestión en cuestión.

El método de muestreo utilizado fue el de conveniencia, que es no probabilístico. Se utilizó con instrumento una guía de entrevista semiestructurada, seleccionaron trabajadores del sector hotelero desde operativos hasta supervisores. Se implementó un acuerdo de confiabilidad y se aplicó el enfoque de triangulación para asegurar la validez del instrumento de investigación.

Luego de transcribir 35 entrevistas, se llevaron a cabo análisis utilizando el software Atlas.ti versión , siguiendo los códigos previamente establecidos. y de acuerdo a las preguntas utilizadas en el instrumento, este análisis está basado en la teoría de las 4 C's de salario emocional.

1. Condiciones suficientes para trabajar a gusto.
2. Condiciones ambientales del espacio de trabajo.
3. Compañerismo en las relaciones laborales.
4. Conciliación de trabajo y familia.

Los dos grandes códigos de esta investigación son Salario Emocional y Satisfacción Laboral

Desarrollo de la investigación

El análisis de esta investigación se llevó a cabo desde los códigos que son el salario emocional y satisfacción laboral, teniendo como variable las generaciones X, baby boomer, millennial y Z.

Tabla 1. Dimensión o Variable de análisis

Familia	Dimensión o variables	Códigos
Generación X	Salario emocional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilidad en el Horario ✓ Actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional ✓ Cooperación con colegas y líder ✓ Reconocimiento y Status ✓ Seguridad y Beneficios
	Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienestar ✓ Comportamiento del Líder ✓ Relaciones Interpersonales ✓ Competencia Laboral ✓ Crecimiento Personal ✓ Trabajo Desarrollado
Generación Baby Boomer	Salario emocional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilidad en el Horario ✓ Actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional ✓ Cooperación con colegas y líder ✓ Reconocimiento y Status ✓ Seguridad y Beneficios
	Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienestar ✓ Comportamiento del Líder ✓ Relaciones Interpersonales ✓ Competencia Laboral ✓ Crecimiento Personal ✓ Trabajo Desarrollado

Generación Millennial	Salario emocional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilidad en el Horario ✓ Actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional ✓ Cooperación con colegas y líder ✓ Reconocimiento y Status ✓ Seguridad y Beneficios
	Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ - Bienestar ✓ Comportamiento del Líder ✓ Relaciones Interpersonales ✓ Competencia Laboral ✓ Crecimiento Personal ✓ Trabajo Desarrollado
Generación Z	Salario emocional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilidad en el Horario ✓ Actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional ✓ Cooperación con colegas y líder ✓ Reconocimiento y Status ✓ Seguridad y Beneficios
	Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bienestar ✓ Comportamiento del Líder ✓ Relaciones Interpersonales ✓ Competencia Laboral ✓ Crecimiento Personal ✓ Trabajo Desarrollado

Elaboración propia, 2024.

Para esta investigación se crearon dos grupos de códigos, cada uno con códigos asignados para el análisis de cada una de las generaciones (generación Baby Boomer, generación X, generación millennial y generación Z).

En los resultados obtenidos de las entrevistas, se identificaron diferencias claras entre las generaciones analizadas (Baby Boomers, Generación X, Millennial y Generación Z) (ver Tabla 2) respecto a sus motivadores claves en relación con el salario emocional. Para facilitar la visualización de estos resultados, se presenta a continuación una tabla que resume los principales motivadores de cada generación.

Además, se utilizó la teoría de las 4C's (Condiciones laborales, ambiente, compañerismo y conciliación trabajo-familia) para analizar cómo estos factores influyen en la percepción del salario emocional dentro de cada grupo generacional. Esta teoría resultó ser útil para comprender las necesidades y expectativas de los empleados de acuerdo con su edad y su lugar en el ciclo profesional. A través de esta metodología, se pudo observar que cada generación valora de manera distinta estos cuatro componentes esenciales del salario emocional.

Tabla 2. Diferencias generacionales

Generación	Motivadores principales	Diferencias clave
Baby Boomers	Estabilidad, compañerismo	Menos interés en flexibilidad
Generación X	Balance trabajo-familia, bienestar	Valoran la estabilidad y flexibilidad moderada
Millennial	Autonomía, flexibilidad	Alta importancia a la innovación tecnológica
Generación Z	Crecimiento personal, tecnología	Mayor énfasis en creatividad y colaboración digital

Elaboración propia, 2024.

De acuerdo con la teoría de las 4C's, los Baby Boomers tienden a priorizar la estabilidad y el compañerismo, mientras que los Millennial y la Generación Z valoran más la flexibilidad y el crecimiento personal. La Generación X, por su parte, destaca la importancia de un buen balance entre el trabajo y la familia, junto con un ambiente de trabajo saludable (ver Tabla 3).

Tabla 3. Diferencias generacionales en motivadores principales

Generación	Flexibilidad (%)	Reconocimiento (%)	Crecimiento Personal (%)	Colaboración (%)
Baby Boomers	20	30	15	35
Generación X	25	25	20	30
Millennial	35	20	25	20
Generación Z	40	15	30	15

Elaboración propia, 2024.

De acuerdo con la teoría de las 4C's, los Baby Boomers tienden a priorizar la estabilidad y el compañerismo, mientras que los Millennial y la Generación Z valoran más la flexibilidad y el crecimiento personal. La Generación X, por su parte, destaca la importancia de un buen balance entre el trabajo y la familia, junto con un ambiente de trabajo saludable."

Análisis Generación X

A continuación, se enuncian aquellas frases más relevantes y de mayor impacto para esta investigación, las cuales se basan en la teoría de las 4 C's del salario emocional para la generación X.

- Condiciones suficientes para trabajar a gusto.

Patricia. Bueno, en mi caso podría ser que sí hace falta un poquito más de este, De material de trabajo, tal vez para poder realizar lo que a veces se me pida. Porque a veces hay casos en que yo no lo puedo hacer si no tengo el material (generación X)

Pedro Pablo: En nuestro caso nos dan toda la herramienta que necesitamos para nuestro trabajo, tenemos un programa que, si tú ves algo que este roto, o un foco fundido, tú lo puedes reportar y alguien le da seguimiento (generación X)

- Condiciones ambientales del espacio de trabajo.

José: realmente si necesitásemos por ejemplo ventiladores, es un tema que hemos venido arrastrando porque prácticamente en recepción si hace muchísimo calor y es un detalle que hemos tenido (generación X)

Isabel Hernández: Si, todo nos lo dan, nos llevan todo rapidito, cuando pedimos esto, otro rapidito nos lo llevan, nunca tardan (generación X)

➤ Compañerismo en las relaciones laborales

Rogelio: Mucho, mucho y creo que es parte de mi personalidad y aparte ya me conocen, que así son entonces y eso es algo muy importante, conocer como son los compañeros y cuando son nuevos también. Uno. Adaptarse. Eso todo es adaptación y comprender a la otra persona, porque somos personas diferentes, con caracteres diferentes. Entonces, entonces ahí viene el trabajo en equipo y si uno se acopla y se trabaja en equipo, los resultados son mucho mejores (generación X)

➤ Conciliación de trabajo y familia.

José: En mi caso, este, la vinculación de mi trabajo con mi familia. Pues sí, sí, sí lo hay. Uno, lo quiera o no, siempre se vincula. Siempre se dice.

Es algo que a ellos les gustaría ver. El lugar donde estoy más no venir a pasarse un día, sino más que nada que les gustaría conocer el lugar donde estoy y qué es lo que hago. De hecho, mi hijo tiene 14 años. 15 años ya cumplió y este y me ha Preguntado ¿Dónde estás? ¿Qué haces? ¿Como es? Y ellos siempre me han dicho. Debería de haber un día en que te den oportunidad de que vayas tú, tus hijos o tu familia. Para ver. En cambio, sí lo veo de otra forma en que el hotel o mis compañeros o mi jefe inmediato me permitan salir por alguna situación si ha pasado claro que ha sucedido. Entonces, en ese sentido hay vínculos, pero en el otro que le comentaba anteriormente falta. (generación X)

➤ Redes – Salario Emocional

Para poder observar cómo responden la generación X a las diferentes variables del salario emocional, se realizaron las redes a través del programa Atlas ti, con el objetivo de observar estas variables y su relación con las respuestas de esta generación, teniendo como resultado las redes de la dimensión de actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional, la red de cooperación con colegas y líder, la red de flexibilidad en el horario, la red de reconocimiento y estatus, y finalmente, la quinta red es la correspondiente a seguridad y beneficios, todas ellas de la Generación X.

Análisis Generación Baby Boomer

A continuación, se enuncian aquellas frases más relevantes y de mayor impacto para esta investigación, las cuales se basan en la teoría de las 4 C's del salario Emocional, para la generación Baby Boomer.

- Condiciones suficientes para trabajar a gusto
- Condiciones ambientales del espacio de trabajo.

Ramón: Pues para nosotros pues está bien. No hay ningún Problema que estamos acostumbrados nosotros al frio, al caliente, al calor (generación Baby Boomer)

María de la Luz: Ah no, lo que solicitamos nos lo dan de inmediato (generación Baby Boomer)

- Compañerismo en las relaciones laborales.

María de la Luz: Pues se da en el en el momento en que uno está uno atrasada por algún motivo. Entonces entre compañeras nos apoyamos bien (generación Baby Boomer).

- Conciliación de trabajo y familia.

Ramón H: Pues cuando uno requiere un permiso se lo pide uno de los a los y si te lo dan te lo permiten, lo que vaya a saber de su familia (generación Baby Boomer)

María de la Luz: Pues, a veces de las vacaciones nos dejan un tiempcito, unos días, para que ellos chequeen si, dependiendo de la ocupación, pero este si nosotros ya tenemos planes, si nos (generación Baby Boomer)

Análisis Generación Millennial

A continuación, se enuncian aquellas frases más relevantes y de mayor impacto para esta investigación, las cuales se basan en la teoría de las 4 C's del salario Emocional, para la generación millennial.

- Condiciones suficientes para trabajar a gusto.

Adalberto: No, No porque pues mi trabajo es más enfocado al servicio al cliente, entonces yo dependo mucho de lo que el cliente diga, entonces, no es que él me tenga atado aquí, pero, por ejemplo, pasa de que son las 2:50 y mi hora de salida es a las 3, pero si a las 2:55 tengo un Check-In, lo tengo que hacer, entonces lo tengo que terminar, y ya no dispongo del tiempo. Hay cosas en las que sí podemos, como a lo mejor hacer algo diferente, pero no, digo no se me ocurre ahorita nada de como lo que yo podría tomar decisiones. A lo mejor no sé el trato que se le da al huésped, pero igual depende mucho de cómo estemos. A veces podemos estar cansados o no, y dependiendo de eso, es como tratamos al huésped también (generación millennial)

Roberto: Todo el tiempo. Afortunadamente, tenemos. O estoy en un departamento y en una con una responsabilidad que me permite pues tomar decisiones.

Eso es algo que agradezco también (generación millennial).

Alisdey: en el departamento donde estoy, pues siempre damos nuestras opiniones y nuestros puntos de vista. Pues sí, hemos trabajado bien (generación millennial).

René: Yo me siento perfectamente bien haciendo lo que hago porque disfruto mucho mi trabajo, lo disfruto más que trabajar. Siento que trabajo más cuando llego a mi casa que cuando estoy aquí (generación millennial).

➤ Condiciones ambientales del espacio de trabajo.

Felipe: Hay algunas que se tienen que estar reestructurando, pero esto es conforme a la marcha y en base a la necesidad que surja. Entonces, con respecto a ello, pues sí, sí se está dando, se está dando de una manera lenta, porque al final del día no solo se trata de solicitarlo, sino se trata de evaluar el motivo y también la razón del ser mismo (generación Millennial)

Nelcy: por ejemplo, como en otras habitaciones que podemos realizar cortesías que no nos hayan pedido o algún detalle en especial que nosotros queramos hacer. (generación Millennial)

Adalberto: con lo que, si me siento un poco a lo mejor insatisfecho y con lo que no, no es que no diga No voy a trabajar por eso, no. Pero a veces se llega a ser un poco cansado. Por ejemplo, bueno, nuestra recepción, es una recepción que está al aire libre. Entonces no tenemos como que sea suficiente ventilación. Entonces llega un punto en el que cuando hay mucha gente y luego este nosotros usamos ese tipo de camisa que son guayaberas, entonces y luego con los calores que han estado usando últimamente, pues a ver si llega a ser un poco desgastante. No que no queramos hacerlo, pero si llega a ser desgastante. Pienso yo que a veces igual por ese tipo de desgaste que tenemos, a veces no podemos rendir lo que deberíamos rendir. (generación Millennial)

Miriam: Yo observo que muchos líderes hacen recorridos en las áreas verificando que estén en las mejores condiciones, siempre preguntando a los o al equipo que más se requiere y ahí existen herramientas diferentes que tenemos para que esto se lleve a cabo. Si se requiere hacer unas órdenes de trabajo y podamos tener la mejor opción y no solo en las instalaciones para los huéspedes, que eso está al día, sino también la que les corresponde a los asociados. Entonces siempre hay que estar disposición y apertura a poder hacer esos cargos (generación Millennial).

➤ Compañerismo en las relaciones laborales.

Felipe: Bueno, en mi caso la comunicación es algo que tiene que ser constante, porque al final del día trabajo para generar nuevos prospectos a los diferentes departamentos. Entonces tiene que ser constante y fluido y de esa manera se aplican. Si no lo llevamos a cabo, mi operación y así como la necesidad de ellos puede demorar un poquito más. Entonces tiene que ser constante en mi caso (generación Millennial)

Roberto: Tenemos que hacer esfuerzos todos para que podamos lograr un fin. Y aquí no encuentro como tal una división porque hay muy buena disposición. Y lo mismo agrego y lo mencionado es una empresa muy, muy generosa, muy muy noble, muy noble, la que bastante, bastante a gusto (generación Millennial)

Miriam: con los jefes, los líderes igual, muy directo por las políticas de puertas abiertas. Creo que sí existe esa apertura entre las áreas. Creo que una de las cosas que hemos ocupado mucho es el WhatsApp. Tenemos grupos de diferentes maneras, desde todos los gerentes, un grupo o toda el área de alimentos y bebidas en grupo, el área de prevención o grupo, de tal forma que los supervisores se están comunicando siempre con los asociados. Y aunque los asociados no todos incorporan sus celulares en operación, los dejan en la caseta Este. Pero novedades, anuncios importantes, eventos que vienen donde requerimos su participación. Además de los correos electrónicos, WhatsApp ha sido uno de los grupos más funcionales y siempre directo entre compañeros (generación Millennial)

Amada: Si, se fomenta, porque como tal nosotros en nuestro departamento, uno no puede realizar una actividad sin que la otra persona lo sepa, en este caso, hay algún código morado, se necesita apoyo tanto del supervisor como de otras áreas, por ejemplo (generación Millennial).

Melani: Pues si son un poco distantes, cada departamento tiene sus reglas, cada departamento tiene por separado todo, no es que se relacionen tanto (generación Millennial).

➤ Conciliación de trabajo y familia.

Nelcy: La verdad es que sí que hay. Ha habido días que, por mi hija, igual que no he podido venir Marco para decir que no voy a llegar o si me dan el permiso de llegar un poco más tarde y. Y siempre me han dicho que sí me dan la opción de que me den el día o que yo venga en el segundo turno (generación millennial).

Roberto: Conciliación, familia, trabajo. O sea, equilibrio. Si hay mucha apertura, mucha flexibilidad. No, se procura, por supuesto, cubrir la operación. Sin embargo, el tiempo que he estado aquí ha habido mucha flexibilidad en todos sentidos. Yo lo he percibido de esa manera (generación Millennial).

Miriam: hay actividades como eventos del día de la madre del padre, hemos tenido apenas tuvimos la entrega de becas para los hijos de asociados sindicalizados en la cual hacemos que los niños estén acá y los apapachamos un poquito, entonces ahí hacemos algunas de comunidad de la cual también de pronto está muy bien (generación Millennial).

Melani: Bueno, en mi caso no me ha tocado, pero si he visto que en esta organización han hecho tipos programas de becas donde vienen los hijos y hacen esos eventos (generación Millennial).

René: Bueno, te cuento que dicen ellos. Pues sí. Está padre. ¿No? Que tu esposa, tus hijos conozcan lo que haces, o cómo lo haces, o demás, por otro punto, al menos de mi parte, por ejemplo. Sí es un poco más complicado. Pues justamente por lo que hago. Entonces por ese lado sí es como de bueno yo tengo mi. O sea, sé lo que hago y como lo hago y quizá con mi pareja, o si me viera mi esposa, que estoy haciendo lo que hago. Sí se pondría como incómodo (generación Millennial).

Análisis Generación Z

A continuación, se enuncian aquellas frases más relevantes y de mayor impacto para esta investigación, las cuales se basan en la teoría de las 4 C's del salario Emocional, para la generación Z.

➤ Condiciones suficientes para trabajar a gusto

Victoria: Pues todos los días. O sea. Es como de que, que tomas tú, yo tomo la decisión de cómo hacer las cosas que tengo que hacer. A veces es como te dicen cómo hacerlas, si es como que ya tienes el seguimiento de eso, ya es como que está estandarizado y es como el que ya sabes que vas a hacer (generación Z).

Flor: En casa y lo que hay que hacer es que organicemos y limpiemos las bodegas de lozas o de algún material o algún equipo, pues nosotros lo organizamos a nuestra manera, ya vemos cómo organizarlo o en ocasiones igual ellos nos dicen, pero cuando no están nosotros buscamos la manera de cómo hacerlo (generación Z).

Karla: Si por ejemplo de mi caso igual es mi encargado, este me deja como que complementar mis ideas de acuerdo a lo que vamos a preparar, algo de lo que siempre le digo a él que me gusta mucho cuando estoy realizando algo es que tenga color, tenga una figura y que se vea lo cómo, como si fuera representación, un dibujo geométrico y pues cada vez cuando realizo algo lo hago, lo empiezo como que a pasar como si fuera un arte de lo que estoy haciendo. Y pues el chef, yo a veces cuando termino antes de presentarlo se lo muestro, le digo está considerado que está bien, necesita algún cambio o si mira, no está bien implementada, qué puedo hacer para cambiarlo. Y pues casi la mayoría de las veces, así como lo presento es como las les presento a las personas (generación Z).

Luis: hablo con el capitán y le digo, tú sabes que no tengo tal producto, necesito ya y él va y se lo dice a almacén, ya luego nos proporciona el producto (generación Z).

Isidro de Jesús: Durante que estos me cambié de bares, El mejor asociado del mes. Muy bien reconocido. Siempre tengo la iniciativa de crecer (generación Z).

➤ Condiciones ambientales del espacio de trabajo

Flor: Igual como dijeron en el aparato, porque hay veces cuando igual empieza a fallar eso pues nos complica bastante a nosotros. Como digo, tenemos que en otra área o qué vamos a hacer para que podamos sacar trabajo (generación Z).

Karla: Sí, sí, está bien, porque, bueno, en la parte del caso del inmobiliario, cuando hay veces que, no sé, eh, algún stock, una estufa freidora, la computadora, lo que usamos para trabajar empieza a tener, como algo y No Quiere funcionar. Bien, pues en el momento, ya sea que nosotros se lo comentemos al encargado para que lo reporte o la vayan a checar o nosotros ya directo, igual se lo decimos al jefe ejecutivo para que también tomen nota y lo vayan a ver en el momento.

Luis: En mi caso, todo bien. Me siento a gusto en mi lugar de trabajo. Tengo buenos compañeros que me apoyan. El capitán me apoya (generación Z).

Isidro de Jesús: Sí, obviamente. Bueno, de nosotros, cuando requerimos algo que nos falta o lo solicitamos contra el gerente y pues da el seguimiento, nos apoyan. Estos dos meses nos han venido apoyando todo lo que pedimos, nos apoyan con un carrito (generación Z).

Ángel: En mi caso ahí a veces se tarda un poquito porque pues a veces pido materiales para ya sea como rodillos o brochas dijo No sé, desconozco. No sé si no llega el material o se le pasa al supervisor, pero a veces sí se tarda tantito (generación Z).

➤ Compañerismo en las relaciones laborales

Victoria: Me llevo bien con la mayoría. Pues este pues si llevo las ocasiones que tú por tú lado, yo por el mío y ya (generación Z).

Victoria: Va Dependiendo, o sea. ¡Las personas, porque hay algunas que no les gusta trabajar en equipo y es como que te hacen a un lado y no! Como que no te quieren.

Por ejemplo, si ellos tienen conocimientos más altos que los tuyos, no te quieren como que proporcionar su conocimiento, lo que ellos saben. (generación Z)

Karla: Dependiendo de la dificultad que tenga las actividades (generación Z).

Isidro: Pues yo gracias a ellos, desde que supe me han apoyado hasta al gerente. Bueno, todos los personales del hotel. Nunca me he quejado con ellos y nunca me he tenido pleitos con ellos. Y pues la verdad, hasta hoy vamos muy bien. hacemos un equipo de ayudar a en cada bar, a checar todos los pendientes y ahí trabajamos, somos un equipo y nos apoyamos muy bien (generación Z).

➤ Conciliación de trabajo y familia

Karla: De hecho, sería como que. Algo así como innovador, porque es muy raro ver que hagan sus tipos así de eventos (generación Z).

Isidro: Si esa parte es muy importante. La comunicación de familia.

Bueno, yo apenas no tengo mujer, buena esposa, pero mis familiares, toda mi familia saben de qué trabajo, en qué voy, cómo vivo acá ¿Con qué? La comunicación es muy importante (generación Z).

Félix: Pues sí, estaría bien. Pues en caso de mis compañeras sí, estaría bien (generación Z).

Ángel: Para mí estaría super bien

Para la Generación Z, en la pregunta, de qué es lo que más les gusta de trabajar en la organización, para esta generación sobresalen el crecimiento personal, y factores como la necesidad del trabajo y el relacionarse con demás personas.

Se puede mencionar las siguientes conclusiones sobre las diferentes generaciones (Generación X, Baby Boomers, Millennial s y Generación Z) en relación con el concepto de salario emocional y otras condiciones laborales:

Generación X

- Consideran importante tener condiciones suficientes para trabajar cómodamente, incluyendo acceso a material de trabajo.
- Se menciona la importancia de las condiciones ambientales del espacio de trabajo, como la ventilación.
- Destacan la relevancia del compañerismo en las relaciones laborales para construir equipos sólidos.
- La conciliación entre el trabajo y la familia es un tema relevante para ellos, y algunos mencionan la necesidad de permitir que sus familias conozcan su lugar de trabajo.

Baby Boomers

- Valorizan la importancia de tener condiciones adecuadas para realizar su trabajo.
- Mencionan que están dispuestos a poner esfuerzo y esmero en su trabajo.
- Consideran que las condiciones ambientales no son un problema para ellos.
- Resaltan la importancia del compañerismo entre colegas para apoyarse mutuamente.
- Algunos mencionan la posibilidad de conciliar el trabajo con la familia a través de permisos y flexibilidad de horarios.

Millennial

- Los millennial destacan la importancia de la autonomía y la toma de decisiones en su trabajo.
- Valorizan la comunicación constante y el trabajo en equipo para tomar decisiones rápidas.
- Destacan la relevancia de las condiciones ambientales en el lugar de trabajo y la necesidad de mantenerlo en buenas condiciones.
- Mencionan la importancia de la flexibilidad en el trabajo y la conciliación entre el trabajo y la familia.
- Utilizan herramientas de comunicación como WhatsApp para mantenerse conectados con los colegas y jefes.

Generación Z

- La Generación Z enfatiza la importancia de tener autonomía y poder tomar decisiones en su trabajo.
- Valoran la posibilidad de aportar ideas y opiniones en su entorno laboral.
- Mencionan la importancia de mantener las condiciones ambientales de trabajo en buen estado.
- Destacan la relevancia del compañerismo y la comunicación constante entre colegas.
- Algunos mencionan que les gustaría la posibilidad de participar en eventos organizados por la empresa y que sus familias conozcan su lugar de trabajo.

Conclusiones

En términos generales, se puede observar que cada generación tiene sus propias perspectivas y prioridades en el trabajo. Las generaciones anteriores, como los Baby Boomers y la Generación X, valoran la estabilidad y las condiciones físicas del trabajo, así como la conciliación entre el trabajo y la vida familiar. Por otro lado, los millennial y la Generación Z tienden a enfocarse más en la autonomía, la flexibilidad laboral y la comunicación constante, haciendo un mayor uso de la tecnología.

Ante las diferencias generacionales identificadas con relación al concepto de salario emocional y otras condiciones laborales, se puede recomendar al área de recursos humanos:

1. **Escuchar y comprender las necesidades individuales:** reconoce que cada empleado es único, independientemente de su generación. Fomenta la comunicación abierta y la retroalimentación regular para comprender mejor sus necesidades y expectativas.

2. **Personalización de beneficios y programas:** diseña programas de beneficios y políticas que puedan adaptarse a las preferencias generacionales. Por ejemplo, ofrecer horarios flexibles para

los Millennial y la Generación Z, y opciones de trabajo remoto, mientras que para Baby Boomers y la Generación X, se pueden enfocar en programas de bienestar y apoyo a la familia.

3. **Desarrollo profesional:** proporciona oportunidades de desarrollo y capacitación que se ajusten a las metas individuales de cada empleado. Los Baby Boomers pueden estar interesados en programas de sucesión y mentoría, mientras que los Millennial y la Generación Z pueden preferir programas de aprendizaje en línea y desarrollo de habilidades digitales.

4. **Cultura de trabajo inclusiva:** fomenta una cultura de respeto y colaboración donde todas las generaciones se sientan valoradas. Promueve la diversidad generacional en los equipos para fomentar la comprensión mutua y el aprendizaje entre generaciones.

5. **Tecnología y comunicación:** aprovecha la tecnología para facilitar la comunicación y colaboración entre las generaciones. Proporciona herramientas de comunicación modernas, pero asegúrate de ofrecer capacitación y soporte adecuados para aquellos que puedan necesitarlo.

6. **Flexibilidad laboral:** ofrece opciones de trabajo flexibles, como horarios comprimidos, trabajo remoto o jornadas reducidas, según las necesidades de cada empleado y su generación. Esto puede ser especialmente importante para los Millennial y la Generación Z.

7. **Reconocimiento y feedback:** implementa programas de reconocimiento que se adapten a las preferencias generacionales. Algunos pueden preferir el reconocimiento público, mientras que otros pueden valorar más el feedback privado y constructivo.

8. **Promoción de la salud y el bienestar:** ofrece programas de bienestar que aborden las necesidades específicas de cada generación. Esto puede incluir programas de ejercicio, manejo del estrés o apoyo emocional.

9. **Fomentar el aprendizaje intergeneracional:** organiza oportunidades para que las generaciones compartan conocimientos y experiencias. Esto puede ser a través de programas de mentoría inversa, donde los más jóvenes enseñan a los más mayores sobre tecnología o tendencias actuales.

10. **Evaluación y adaptación continua:** realiza encuestas y evaluaciones periódicas para comprender cómo están funcionando tus políticas y programas generacionales. Ajusta tus enfoques según los resultados y las necesidades cambiantes de tus empleados.

En última instancia, el objetivo es crear un entorno laboral inclusivo que valore y respete las diferencias generacionales, permitiendo que cada generación contribuya con su conjunto único de habilidades y perspectivas al éxito de la organización

Referencias

- Aguilar, J., Ambrocio, M., & Vargas, J. (2011). Reclutamiento y selección de personal: procesos auditables y transparentes. *Centro Regional de Investigación en Psicología*, 5(1), 91-104. Obtenido de <https://www.imbiomed.com.mx/articulo.php?id=75794>
- Amariles, M. (2016). Modelo de seguridad de información para determinar el perfil de un candidato o empleado de una organización. *Cuaderno Activa, Universidad de San Buenaventura*(8), 65-71. Obtenido de <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/cuadernoactiva/article/view/331/367>
- Andresen, M., Domsch, M., & Cascorbi, A. (2007). Working unusual hours and its relationship to job. *Journal of Labor Research*, 28, 714-734. doi:<https://doi.org/10.1007/s12122-007-9010-5>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Astorquiza, B., Castillo, M., & Alina, G. (2020). Estrés laboral en el mercado laboral: una aplicación de metodologías de medición difusa para el caso Colombiano. *Lecturas De Economía*(93), 189-224. doi:<https://doi.org/10.17533/udea.le.n93a339564>
- Atalaya, M. (Diciembre de 2011). Nuevos enfoques en la selección de personal. *Revista de Investigación en Psicología*, 4(2). doi:<https://doi.org/10.15381/rinvp.v4i2.5039>
- Bozutti, D. F., & Barreiro, S. C. (2017). Desafíos y dificultades en la enseñanza de la ingeniería a la generación Z: Un caso de estudio. *Propósitos y Representaciones*, 5(2), 127 -183. doi:<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n2.163>
- Bracho, S. (1998). *Satisfacción Laboral*. Colombia: LEMUS.
- Carpio, L. (2023). El perfil demográfico y psicológico de las personas resistentes al cambio organizacional en el sector municipal. Universidad del Azuay. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/12617>
- Chernozub, O. (2023). Graphic associative test of attitudes as a convenient implicit measurement tool for mass polls. *RUDN Journal of Sociology*, 23(1), 122-141. Obtenido de <https://cyberleninka.ru/article/n/graphic-associative-test-of-attitudes-as-a-convenient-implicit-measurement-tool-for-mass-polls/viewer>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Colling, T. (2010). *Industrial Relations*. USA: Trevor.
- Días, C., Caro, N., & Gauna, E. (2014). Cambio en las estrategias de enseñanza-aprendizaje para la nueva Generación Z o de los “nativos digitales”. *OEA Portal Educativo*. Obtenido de <https://recursos.educoas.org/publicaciones/cambio-en-las-estrategias-de-ense-anza-aprendizaje-para-la-nueva-generaci-n-z-o-de-los#:~:text=y%20contenidos%20globales-,Cambio%20en%20las%20estrategias%20de%20ense%3Bianza%2Daprendizaje%20para%20la%20nueva,o%20>
- Durham, H., & Smith, M. (1996). *El Gerente eficaz*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Dutra da Costa, D. (2023). Proposal of a new model of personal strategic alignment for human resources professionals in strategic positions. *Visión de futuro*, 27(1), 97-116. doi:<https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/748/796>

- Espinoza Herrera, W. A., Daniel Loáisiga, S., & Sánchez Zapata, K. D. (Mayo de 2019). Administración de recursos humanos. *Proceso de selección de recursos humanos en las organizaciones*. Nicaragua. Federal, G. (s.f.). Ley Federal del Tabajo.
- Fermín, A., Velázquez, R., & Clara, M. (2011). La selección de recursos humanos. Un acercamiento teórico metodológico. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2011b/arc.html>
- Florance, I. (2022). *Using Psychometrics in Coaching: A Practical Guide*. London, England: McGraw Hill.
- Galeano, F. (2019). Psicología Aeronáutica: cien años velando por la. *Revista de psicología*, 11(1), 195-218. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7529937>
- Gay Puyal, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión práctica de riesgos laborales*, 44-47.
- Giddens, Z. (1996). *Las consecuencias perversas de la modernidad*. Madrid: Anthropos.
- González, A. (2019). Las pruebas psicométricas en la contratación de personal. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 12(6), 77-82. doi:<https://doi.org/10.29057/estr.v6i12.4419>
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. (Cuarta ed.). México: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.
- Gutierrez, J., & Acuña, L. (2020). Evaluación estandarizada de los aprendizajes en la UABC: innovación desde el análisis psicométrico. *Apertura*, 12(1). doi:<https://doi.org/10.32870/Ap.v12n1.1698>
- Hernández, E. (2008). El test de los colores Max Lüscher para el análisis de la personalidad, estudio de casos. Guatemala, Universidad de San Carlos: Repositorio del sistema bibliotecario. Obtenido de <https://repositoriosiidca.csuca.org/Record/RepoUSAC14362>
- Hershat, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 211-223. doi:<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Karriker, J. H., & Hartman, N. S. (2018). Social Media and Dynamic Capabilities: Mining Millennial Resources. *Journal of Organizational Psychology*, 18(4). doi:<https://doi.org/10.33423/jop.v18i4.84>
- Kuznetsova, E. (2020). What Colors do Undergraduates Associate with Training Courses? Student Evaluations of the Applied Mathematics Educational Program through the Color Selection Method. *Bolema*, 24(66). doi:<https://doi.org/10.1590/1980-4415v34n66a15>
- Laino, J., & Kievsky, A. (2013). Desafíos de la diversidad generacional y prácticas de Recursos Humanos. *Universidad de San Andres Departamento Academico de Administración*. Argentina. Obtenido de <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/2583>
- Leccardi, C., & Feixa, C. (2011). El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. *Última década*, 19(34), 11-32. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362011000100002>
- Livia, J., & Ortíz, M. (2014). *Construcción de pruebas psicométricas: Aplicaciones a las ciencias sociales y de la salud*. Lima.
- López, S., Ortega, A., & León, M. (2018). Criterios de Selección de Recursos Humanos en la Empresa. *Jóvenes en la Ciencia*, 4(1), 1741-1746. Obtenido de <http://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/2563>

- Lotito, F. (2015). Test Psicológicos y Entrevistas: Uso y Aplicaciones Claves en el Proceso de Selección e Integración de Personas a las Empresas. *Revista Academia y Negocios*, 1(2), 79-90. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5608/560863081003/html/>
- Maioli, E. (2017). Tensiones organizacionales y fuerza de trabajo multi-generacional en empresas privadas. *Desarrollo, Economía y Sociedad*, 6(1), 73 - 96. Obtenido de <https://revista.jdc.edu.co/index.php/deyso/article/view/59>
- Martínez, L., & Oviedo, O. L. (2013). Condiciones de trabajo que impactan en la vida laboral. *Salud Uninorte*, 29(3), 542-560. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81730431015>
- McCrinkle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Australia: McCrinkle Publication.
- Meneses, J. (2016). *Aproximación histórica y conceptos básicos de la psicometría*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Obtenido de <https://femrecerca.cat/meneses/publication/aproximacion-historica-conceptos-basicos-psicometria>
- Mohebbi, M. (2014). Investigating the gender-based colour preference in children. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112(7), 827 – 831. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1238>
- Mülberger, A. (2017). Mental Association: Testing Individual Differences Before Binet. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 53(2), 176–198. doi:<https://doi.org/10.1002/jhbs.21850>
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento y Gestión*(32), 83-114. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932005>
- Orrala Navarrete, P. M. (2019). Análisis de la gestión de selección de personal del sector hotelero en Guayaquil. Ecuador.
- Page, T., Thorsteinsson, G., & Joong, G. (2012). Using Colours to alter Consumer Behaviour and Product Success. *International Journal of Contents*, 8(1), 69-73. doi:<https://doi.org/10.5392/IJoC.2012.8.1.069>
- Parry, E., & Urwin, P. (April de 2017). The evidence-base for generational differences: where do we go from here? *Work, Aging and Retirement*, 3, 140–148. doi:<https://doi.org/10.1093/workar/waw037>
- Patiño, A., & Valenzuela, C. (2015). Alcance e impacto económico de la aplicación del salario digno en las empresas del sector industrias manufactureras de madera del Distrito Metropolitano de Quito en el periodo 2011-2012. *Trabajo de titulación*. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9572/1/UPS-QT07823.pdf>
- Pérez, D., Ramos, H., & Chavira, A. (2019). Recursos Humanos Selección de Personal. *Tesis Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua Unan Managua*. Nicaragua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/12138/>
- Puin, W. N. (2019). ¿Son las pruebas psicométricas un factor importante al momento de realizar una contratación?
- Rebaza, S. (2023). Estigma y discriminación vinculada con la salud mental en el acceso al empleo. *Laborem*, 20(27), 187-207. doi:<https://doi.org/10.56932/laborem.20.27.8>
- Rivera, L. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 4(12), 58-71. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>

- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-May.
- Rodríguez, L. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Universidad y sociedad*, 12(1), 141 - 149. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-141.pdf>
- Rueda, J., Martínez, O., & Arévalo, R. (2020). Modelo de fidelización y retención de talento para las generaciones centennials y millennials. Obtenido de <https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/handle/compensar/102>
- Salgado, M., & Gómez, O. (2017). Niveles para la capacitación en una organización. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII(2), 154-160. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360452099004>
- Shaun, S. (1998). *Satisfacción Laboral*. Mexico: Trillas.
- Shragay, D., & Tziner, A. (2011). The Generational Effect on the Relationship between Job Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 143-157. doi:<https://doi.org/10.5093/tr2011v27n2a6>
- Soler, G., & Moreno, C. (2013). Inversión en la retribución tangible para la conciliación laboral. *Intangible Capital*, 9(4), 1021-1041. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54929516003.pdf>
- Solís, R., Guaderrama, A., Cerda, G., & Portillo, M. (2020). Motivaciones de las generaciones millennial y centennial para la creación de nuevas empresas. *Administración Y Organizaciones*, 84-99. doi:<https://doi.org/10.24275/uam/xoc/desh/rayo/2020v23n45/Solis>
- Stompór, J. (2013). Possibilities of the Lüscher Test Application in Job Consultancy and Personnel Recruitment. *Qualitative Methods in the Professional Diagnosis. Department of Psychology, University of Wrocław, Poland*. Obtenido de <https://www.bibliotekacyfrowa.pl/dlibra/doccontent?id=41046>
- Trabajo, O. I. (2023). *OIT*. Obtenido de <https://www.ilo.org/global/topics/wages/lang--es/index.htm>
- Tunal, G. (2002). La flexibilidad laboral en la contratación colectiva en México. *Economía, Sociedad y Territorio*, 3(11). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11101103>
- Varela, P. (2014). Workers and labour in globalised capitalism. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 254. Obtenido de <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/2791>
- Vinet, E. (2023). El Empleo de Test por Psicólogos/as Chilenos/as: Un Inquietante Panorama. *Psykhe*, 32(1). Obtenido de <https://ojs.uc.cl/index.php/psykhe/article/view/25293>
- Wright, B., & Davis, B. (2016). Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1). doi:Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment
- Zanatta, M. (2017). Contrucción de pruebas psicométricas. En C. d. México. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.11799/67953>