Cohortes generacionales en Ecuador y su relación con los componentes del Salario Emocional

Generational Cohorts in Ecuador and Their Relationship with the Components of Emotional Salary

DOI: https://doi.org/10.69633/kmzx3517
Recibido: 27/11/2024 Aceptado: 02/10/2025

*Miguel Angel Cedillo Fajardo

ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0394-1351
Universidad Estatal de Milagro - Ecuador
mcedillof@unemi.edu.ec

*Profesor de la Universidad Estatal de Milagro desde el 2011 hasta la actualidad. Director de la Carrera Ingeniería en Sistemas (2014 - 2016). Coordinador del programa de maestría en Administración Pública (2017 - 2022). Analista de Sistemas (2005), Ingeniero en Sistemas (2006), Diploma Superior en Diseño Curricular por Competencias (2009) y Magíster en Administración Pública, mención Desarrollo Institucional (2013). Doctorando del programa en Administración de empresas (UASB). Producción reciente: Salario emocional y percepción de la IA en educación superior (2025). Lideró proyectos de investigación y vinculación (2013 - 2017).

RESUMEN

La gestión del talento humano enfrenta importantes desafíos y ante esta realidad el salario emocional se presenta como una estrategia central de retención y motivación del personal. La presente investigación se centra en la exploración de las múltiples percepciones y valoraciones sobre los elementos que componen el salario emocional para las y los trabajadores, fundamentadas en la teoría Maslow y en algunas características propias de cada cohorte generacional.

El estudio tiene enfoque mixto y siguió la metodología PRISMA[1] en la revisión sistemática de literatura. La revisión de colección se realizó en la base de datos Scopus, de esta fueron seleccionados 16 artículos científicos de la publicados entre 2020 y 2024, con criterios de inclusión y exclusión específicos, aplicando tres fases en el proceso de selección: identificación, selección y elegibilidad.

A partir de ello, se identificó que existen diferencias significativas en las preferencias del salario emocional, para cada cohorte generacional de

1 PRISMA Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses, por sus siglas en inglés. Es una guía de reporte que mejora la calidad y transparencia de las revisiones sistemáticas y metaanálisis.

estudio. Los “milenios” y “la generación Z” buscan principalmente el equilibrio vida-trabajo y la flexibilidad laboral, desarrollo profesional; mientras que los “*baby boomers”* y “la generación X” valoran la estabilidad laboral, seguridad y los estímulos tradicionales. En general se puede indicar que las generaciones más jóvenes están más interesadas por los beneficios intrínsecos y las más antiguas prefieren beneficios extrínsecos.

Finalmente, se establece que se debe adaptar las organizaciones a las estrategias del salario emocional, considerando las características e identidad de cada cohorte generacional. La efectividad de los beneficios no monetarios depende de la capacidad de agregación personalizada, de acuerdo con las expectativas generacionales, y la motivación del personal.

Palabras clave: *Salario emocional, cohortes generacionales, motivación laboral, gestión del talento, diferencias generacionales.*

ABSTRACT

Currently, human talent management faces significant challenges, making emotional salary a central strategy for staff retention and motivation. Thus, this study focuses on exploring the various perceptions and evaluations of the elements that make up emotional salary within workplace generations, based on Maslow’s Theory and certain characteristics specific to each generational cohort.

The mixed-method study followed the PRISMA methodology for a systematic literature review. The data collection review was conducted using the SCOPUS database, selecting 16 scientific articles published between 2020 and 2024. Specific inclusion and exclusion criteria were applied, and the selection process was conducted in three phases: identification, selection, and eligibility.

Significant differences were found in emotional salary preferences among the generational cohorts studied. Millennials and Generation Z prioritize work-life balance, workplace flexibility, and professional development, while Baby Boomers and Generation X value job stability, security, and traditional incentives. It was observed that younger generations are more interested in intrinsic benefits, whereas older generations prefer extrinsic benefits.
Organizations must adapt their emotional salary strategies to the characteristics and identity of each generational cohort. The effectiveness of non-monetary benefits is linked to the capacity for personalized aggregation according to generational expectations, thereby increasing staff retention and motivation.

Keywords: *Emotional salary, generational cohorts, work motivation, talent management, generational differences*

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es una actividad prioritaria en el presente. Dada esta realidad, las organizaciones se han visto forzadas a implementar nuevas estrategias para la gestión y desarrollo del talento humano (Saavedra, 2020). Se trata de un cúmulo de beneficios no económicos que otorga la organización al colaborador y que no posee un grado de obligatoriedad (Moreno et al., 2021). Esta estrategia cuenta con diferentes aspectos que contribuyen al bienestar del trabajador.

Los colaboradores pueden recibir regalos, bonos, formación o capacitación auspiciada por la organización, flexibilidad en los horarios, descuentos u ofertas exclusivas, seguros de vida o medidas para conciliar la vida laboral y la familiar, entre otras bonificaciones, siendo estos elementos extrínsecos e intrínsecos al trabajo y que generan emociones positivas (Morán 2022).

La motivación de los colaboradores es fundamental para lograr objetivos institucionales, estabilidad y desarrollo. Para Gómez, (2021) el talento humano es un activo intangible que se convierte en una fuente de ventaja competitiva.

El salario emocional toma mayor énfasis porque reconoce la importancia de los colaboradores en el desarrollo organizacional. Si consideramos el origen del concepto y las bases teóricas de la motivación de Abraham Maslow, con la teoría de la Jerarquía de las necesidades, basada en la pirámide de cinco niveles, creada medio siglo atrás y que busca explicar los impulsos de la conducta humana por la satisfacción de las diversas necesidades, considerando como prioridad las necesidades del individuo (Madero, 2022).

El individuo tiene varias necesidades, la evaluación positiva de la vida está más asociada con la satisfacción de esas necesidades básicas. Los sentimientos positivos, tienen que ver con necesidades sociales y de respeto; y los sentimientos negativos, con necesidades básicas de respeto y autonomía así (Louis, Tay y Diener, 2011). Estas necesidades son indispensables para el individuo, su estabilidad emocional y sus actitudes para enfrentar las circunstancias que se le presentan en la vida. Maslow, en sus estudios sobre el comportamiento del ser humano, sostiene que la motivación humana está completamente vinculada con las predisposiciones innatas y universales (Griskevicius et al., 2011).

Un individuo posee motivaciones intrínseca y extrínseca para realizar diversas acciones (Banda-Castro, 2017) que superan el poder de la autodeterminación, se puede asegurar que el talento humano "*es el capital más importante por su aporte al brindar desarrollo y productividad* " (Bohórquez et al., 2020). Para esto, las organizaciones enfocan su atención en las necesidades que poseen sus colaboradores.

La discusión quiere comprender la influencia que tienen otros descriptores en la remuneración a los empleados por realizar las actividades que le fueron asignadas y de las que son responsables para alcanzar los objetivos institucionales, dichos descriptores son: retribución emocional, salario emocional, motivación laboral y emociones en el trabajo (Morán, 2022; Rubio et al., 2020; Saavedra, Geovanni, 2020). Es decir, beneficios no monetarios o salario emocional.

El salario emocional tiene, como intención, promover un proceso escalable en el que la organización demuestra interés por las necesidades de sus colaboradores, no solo en lo laboral, para que estos sientan satisfacción (Avilés-Peralta, 2024), esta

determinación genera sentimientos fuertes de pertenencia, maximiza la productividad, aporta, desde el personal, en la mejora del clima organizacional y minimiza las intenciones de buscar otros empleos y genera la "fidelización" del usuario interno. (Paredes & Johanna, 2017).

Uno de los beneficios organizacionales, al fomentar el compromiso genuino en el personal, es busca equilibrar la actividad laboral con los compromisos familiares, para garantizar una vida laboral más saludable (Hofmann & Stokburger y Sauer, 2017). Esto minimizar la rotación del personal, desencadena una evidente retención del personal, situación que beneficia notablemente a la organización en los aspectos económicos y productivos (Reis et al., 2018).

Para Huaraca-Carhuaricra et al., 2023)2023 la rotación del personal se origina en varios factores: desde el comportamiento de la organización, con políticas propias, hasta el personal, por sus perspectivas e intereses, o, simplemente, por el estado de ánimo del individuo. Las organizaciones deberían incorporar colaboradores idóneos, expertos en sus funciones y comprometidos (Taruchain-Pozo y Revelo-Oña, 2023).

Actualmente, los directivos de las organizaciones tienen grandes retos y oportunidades para alcanzar los objetivos de producción, conocer las necesidades de la fuerza laboral que, en estos tiempos, se concentra en cuatro generaciones –*centenials*, *milenials*, generación X y *baby boomers*– que tienen diferentes características e intereses laborales (Sánchez et al., 2021). Por ello, la aplicación del salario emocional no solo se refiere a estrategias laborales, es mucho más específico, su aplicación es previa al conocimiento de las necesidades y expectativas del personal, siempre acorde con la cohorte generacional a la que pertenece.

Tabla 1.
Cohortes generacionales

AÑO	BITCOIN	ETHEREUM	THETER USDT	USDC	OTROS
2020	40,30%	21,27%	3,49%	1,92%	33,02%
2021	51,44%	17,03%	6,18%	1,72%	23,63%
2022	47,11%	18,73%	6,81%	2,54%	24,81%
2023	55,90%	12,89%	3,79%	1,14%	26,28%
2024	63,79%	7,44%	5,09%	2,09%	21,59%
2025	64,53%	9,05%	4,72%	1,85%	19,85%

Nota. Elaboración propia con datos de Merino (2022).

La segmentación de Merino (2022) corresponden a las vivencias y experiencias similares de un grupo de personas en tiempo determinado, con una perspectiva semejante y con expectativas afines, relacionadas con lo laboral (Ortiz-Pimentel et al., 2020).

por lo que analizar el personal según su cohorte generacional, permite tomar decisiones de impacto en la aplicación del salario emocional (Kurata et al., 2022)decision-making, and style. Employee motivation, multigenerational cohort, interpersonal skills, work values, and organizational culture significantly affect company leaders' perceived effectiveness, resulting in varying management styles and approaches applicable to service companies.

This study aimed to determine significant variables affecting the perceived leadership effectiveness and metacognition between multigenerational management clusters among service companies integrating behavioral theories such as Generational Cohort Theory (GCT.

Analizar el impacto del salario emocional, de acuerdo con las preferencias o prioridades laborales que posee el personal, según su cohorte generacional, es relevante, cuando varios estudios consolidan la idea de que la edad juega un papel importante para considerar que existe un impacto positivo en los más jóvenes (Hernández, 2022). Por ello, el presente estudio presta atención a la generación (Z).

La teoría aún no está completamente desarrollada, el salario emocional, en relación con las cohortes generacionales, es emergente y adecuada para futuras investigaciones. En todo caso, es común encontrar análisis sobre el clima organizacional, como constructo, y su incidencia en la satisfacción laboral (Silva et al., 2024; Domínguez, 2024; Francisco et al., 2024; García-Rubiano et al., 2024)quantitative, and cross-sectional study was conducted with 81 Portuguese nurses working in Immediate Life Support Ambulances at the National Medical Emergency Institute (INEM.

En el entorno laboral, los individuos se comportan de acuerdo con sus motivaciones apalancadas en sus experiencias para enfrentar cualquier inconveniente. El entorno permite estructurar un estilo de vida y, por ello, está segmentado en *grupos epocales* (Canales y Ghiardo, 2012), llegando a estudiar los fatores que priorizan o sugiere elegir cada individuo, partiendo desde la cohorte generacional a la que pertenece y valorar sus preferencias para tratar de alimentar un sentimiento de pertenencia y compromiso.

MÉTODOS

La investigación presenta un estudio con enfoque mixto, analiza las preferencias que tiene cada cohorte generacional, con respecto al entorno laboral, desde la perspectiva de diferentes estudios, seleccionados con base en la pregunta: ¿Cómo varían las percepciones y valoraciones de los componentes del salario emocional entre distintas cohortes generacionales en el ámbito laboral? y ¿cuáles son las diferencias entre las prioridades de cada cohorte generacional?

Para dar respuesta a las preguntas se realizó una revisión de la literatura existente con una metodología documental, exploratoria y descriptiva, y con el soporte del método analítico (Declaración PRISMA 2020, 2021). La estrategia tiene como objetivo seleccionar documentos relevantes y vinculantes para el análisis, de tres etapas: identificación; selección y elegibilidad e inclusión (Reyes B., 2020). Este proceso busca recopilar información sistematizada sobre las perspectivas que tiene cada cohorte generacional sobre el salario emocional en el entorno laboral.

Para la búsqueda de información, se procedió a analizar palabras clave relacionadas con la temática. La revisión documental previa ayudó en este análisis. Para optimizar la búsqueda y garantizar la aplicación de la técnica, se desarrolló un *Query* de búsqueda o fórmula de búsqueda avanzada:

TITLE-ABS-KEY("emotional salary" OR "non-monetary remuneration" OR "motivation") AND ("generational cohorts" OR "generations X" OR "demographic cohort" OR "baby boomers" OR "millennials" OR "centennials")).

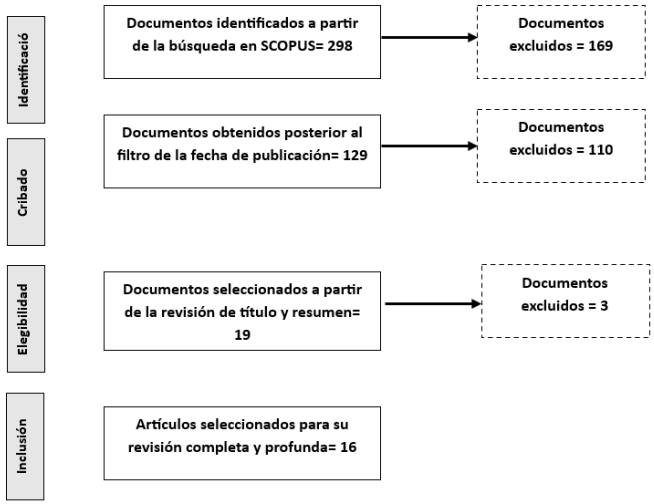
El *Query* fue aplicado en la base de datos Scopus. Este identificó 298 documentos. Después, se generó un filtro adicional para cada año, con el siguiente *Query:*

TITLE-ABS-KEY (“emotional salary” OR “non-monetary remuneration” OR “motivation”) AND (“generational cohorts” OR “generations X” OR “demographic cohort” OR “baby boomers” OR “millennials” OR “centennials”)) AND PUBYEAR > 2019 AND PUBYEAR < 2026.

El ajuste de la formula redujo a 129 los documentos de interés. La selección es la consecuencia de varias fases, de acuerdo con un filtro adecuado y conveniente para la investigación; cada fase ha sido revisada con visión técnica y ética para no distorsionar o adulterar los resultados de una búsqueda rigurosa, identificación y selección de los artículos que forman parte del análisis.

A continuación, se detalla el flujo de cada fase de la selección de documentos:

Figura 1
Flujo de las fases de PRISMA



Nota. Elaboración propia con datos de XX (año)

En la primera fase; identificación, se seleccionaron 298 documentos, de la base de datos Scopus. Para esta investigación, no fue posible realizar una búsqueda de la base de datos Web of Science (WOS).

El listado inicial fue ubicado en Zotero, siendo este el gestor de referencia. Se procedió a la verificación de los documentos que fueron filtrados por año de publicación, considerando un parámetro de los últimos cinco años. La decisión fue tomada en función de la conveniencia y, a la par, para definir dos precisiones: seleccionar artículos postpandemia y para reconocer los documentos más recientes.

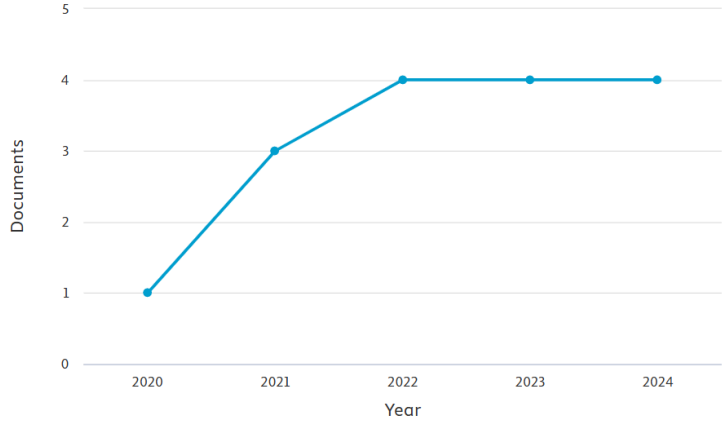
Tabla 2
Criterios de inclusión y exclusión

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

Nota. Elaboración propia

Como se mencionó, con un total de 129 documentos seleccionados se ajustó un parámetro adicional: la revisión y análisis del título y su resumen acción que permitió identificar 19 artículos. Como último filtro fueron seleccionados los artículos, en desmedro de otros tipos de redacción. Finalmente, la cantidad de artículos bajo a 16 documentos, para su revisión exhaustiva y su posterior discusión.

Figura 2
Selección de artículos, por año, del motor Scopus



Nota. Elaboración propia

De acuerdo con la Figura 2, se observa un crecimiento en la publicación de artículos relacionados con el salario emocional y las cohortes generacionales. Además, se evidencia que crece el interés, desde la comunidad científica, por indagar en esta materia.

Tabla 3

Segmentación de artículos, por variable

Categoría	Autores	Cantidad
Análisis de Salario emocional y sus factores	(Chang et al., 2021; Mason & Brougham, 2024; Sánchez et al., 2021)	3
Perspectivas de las cohortes generacionales	(Çera et al., 2022; Easton & Steyn, 2022; Gierańczyk & Krajewska, 2023; Kinger & Kumar, 2023; Kothari et al., 2024; Kurata et al., 2022; Locke et al., 2022; Ortiz-Pimentel et al., 2020; Raub et al., 2024; Schröder, 2024; Seqhobane & Kokt, 2021; Sesen & Donkor, 2023; Stiller et al., 2023)	13

Nota. Elaboración propia

La Tabla 3 muestra, meticulosamente, las referencias bibliográficas divididas en dos categorías, de interés académico: la exploración del salario emocional y sus factores contribuyentes y las diversas perspectivas de las cohortes generacionales. En la categoría inicial, se identificó tres estudios exhaustivos que revisan el intrincado concepto del salario emocional, de acuerdo con los elementos que influyen en su percepción y relevancia general, en el entorno laboral contemporáneo.

Estos hallazgos demuestran la importancia fundamental de los factores multifacéticos, como el bienestar emocional y la importancia del reconocimiento no monetario en el entorno

laboral, elementos que contribuyen, sustancialmente, en el incremento de la motivación y el compromiso de los empleados. Por el contrario, los estudios asociados con las cohortes generacionales, encontrados en trece artículos, profundizan en las formas en que los diferentes grupos generacionales perciben y valoran diversos aspectos de sus entornos laborales y sociales, incluido el concepto de remuneración emocional.

Este extenso cuerpo de investigación facilita la identificación de variaciones notables en las prioridades y expectativas entre las cohortes generacionales, como los milenials, la generación Z y los *baby boomers*, lo que permite una comprensión matizada de sus diferentes perspectivas.

Al sintetizar los resultados de los estudios antes mencionados, surge una relación clara y directa entre el concepto de salario emocional y las diferentes perspectivas generacionales, esto permite evidenciar que las necesidades emocionales y ocupacionales difieren notablemente según el contexto generacional de los individuos.

Se puede observar que las generaciones más jóvenes pueden dar mayor prioridad a aspectos como el equilibrio entre la vida laboral y personal y la flexibilidad, mientras que las generaciones mayores tienden a valorar, en mayor medida, la estabilidad y las formas tradicionales de reconocimiento.

Los estudios de referencia, abarcan un período comprendido entre 2020 y 2024, reflejan un creciente interés académico por comprender de manera exhaustiva, cómo los factores emocionales y las influencias generacionales interactúan para afectar el rendimiento laboral y la satisfacción personal de los empleados.

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

Resultados y opinión

Para dar respuestas a las preguntas planteadas en la presente investigación, se realizó el análisis de cada documento seleccionado. Las percepciones y valoraciones del salario emocional varían significativamente entre las cohortes generacionales, debido a sus diferentes experiencias y expectativas laborales.

Tabla 4

Valoración de beneficio no remunerativo para cada generación

Beneficio no remunerativo	Generación
Equilibrio entre la vida laboral y personal; oportunidades de desarrollo profesional; flexibilidad laboral	Millennials y la generación Z
Estabilidad laboral; seguridad laboral; reconocimiento	Baby *boomers* y la generación X

Nota. Elaboración propia

Los milenials y la generación Z priorizan factores como el equilibrio entre la vida laboral y la personal, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional, reflejando una mayor inclinación hacia la satisfacción intrínseca y la flexibilidad laboral (Chang et al., 2021) (Locke et al., 2022).

En contraste, los *baby boomers* y la generación X valoran más la estabilidad, la seguridad laboral y el reconocimiento tradicional, como se observa en estudios sobre motivación y bienestar en el lugar de trabajo (Kinger & Kumar, 2023) (Sánchez et al., 2021). Estas diferencias subrayan la importancia de adaptar estrategias de gestión y beneficios emocionales, según las necesidades específicas para cada generación.

Esta variación se encuentra ligada a lo que Gracia (2001) menciona, en su estudio, que el desarrollo del ser humano es continuo. Sin embargo, en los primeros años de trabajo, la persona tiene expectativas y objetivos individuales, busca satisfacer un sentimiento de realización o logro personal.

Por eso es relevante administrar el tiempo dedicado a diferentes actividades, con su círculo laboral, con actividades relacionadas con sus prácticas personales, características que predominan en los milenials y generación Z.

Para las personas trabajadoras que se consideran parte de la generación X y los *baby boomers* la estabilidad laboral es importante, por sus valores laborales y experiencias de vida, así como por su sólida ética laboral y adaptación a los lineamientos organizacionales que incluyen los años de experiencia y madurez en el comportamiento, propios de estas generaciones.

Una aproximación a las diferencias entre las prioridades de cada cohorte generacional, en el ámbito laboral, es el resultado de sus contextos históricos y valores culturales.

Los *baby boomers* tienden a priorizar la seguridad laboral, el estatus y los beneficios tangibles, la generación X valora la autonomía y responsabilidad de sus actividades laborales

(Gierańczyk & Krajewska, 2023) (Kinger & Kumar, 2023).

En relación con los milenials, estos destacan por su interés en el desarrollo personal, la creatividad y el reconocimiento; mientras que la generación Z busca innovación, aprendizaje continuo y un entorno laboral inclusivo (Mason & Brougham, 2024)
Estas prioridades sugieren que las organizaciones deben adoptar enfoques flexibles para reconocer e incorporar, las expectativas de cada generación en un ambiente laboral motivador y diverso.

Un factor diferencial entre las cohortes generacionales, es el nivel de cansancio entre los colaboradores; los *baby boomers* reportan menos estrés y cansancio que las otras generaciones, siendo este un valor fundamental para la retención de personal en las organizaciones.

Conclusiones

Las diferencias generacionales, en torno a sus preferencias laborales, establecen que las cohortes generacionales perciben y priorizan diferentes facetas, de acuerdo con los componentes del salario emocional.

Mientras los milenials y la Generación Z priorizan el equilibrio entre vida-trabajo, la flexibilidad laboral y el desarrollo profesional; los baby boomers y la generación X priorizan la estabilidad, la seguridad en sus empleos y son tradicionalistas a la hora de elaborar sus estrategias.

Por estas diferencias es preciso personalizar, de una generación a otra, las estrategias para la administración del talento humano.

La Importancia de la personalización del diseño de las estrategias de cada organización para retener a sus funcionarios

y la eficacia de los beneficios no monetarios, en esta misión, se visibiliza directamente en la medida en que las organizaciones pueden personalizar estos beneficios a las expectativas generacionales.

Un enfoque genérico no es suficiente para motivar a los colaboradores y radica en la necesidad de conocer cuáles son las necesidades específicas de cada generación; con ello es posible retener y motivar al personal.
La aplicación adecuada del salario emocional se entiende como una maniobra necesaria a corto plazo, para las organizaciones que no tienen conocen estas tendencias. Algunas sinergias, en cuanto a beneficios intrínsecos y extrínsecos, personalizadas están basadas en las expectativas generacionales, permiten una mejora significativa del clima organizacional y recuden la rotación.

El impacto en la productividad y el bienestar laboral son beneficios que involucran e interesan a toda la organización. Acciones y entornos que fomenten el equilibro entre vida-trabajo y el desarrollo profesional producen un mayor compromiso de parte del colaborador, contribuyen a la mejora continua y al empoderamiento del lugar de trabajo.

El estudio requiere de una mayor investigación, para verificar otras bases de datos, además de cuantificar cada una de las dimensiones que componen el salario emocional y contrastarlas con la satisfacción laboral o la percepción de permanencia en una organización.

Una línea futura de investigación en esta área debería integrar la recopilación y análisis de datos tomados de una muestra representativa, y analizar las perspectivas, que considere el grupo de colaboradores, en relación con las dimensiones del salario emocional, a través de un instrumento aplicado.

REFERENCIAS

Aviles-Peralta, Y. (2024). *Emotional salary: Beyond traditional compensation.* Región Científica, 2024(191). https://doi.org/10.58763/rc2024191

Banda-Castro, A. L. (2017). *Motivación intrínseca y extrínseca en una muestra de universitarios mexicanos*. En Temas actuales de investigación en las áreas de la salud y la educación.

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). *La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización.* Revista Universidad y Sociedad, 12(3), 385–390.

Canales Cerón, M., & Ghiardo Soto, F. (2012). *Time periods, cohort, and generations of Chileans: Exploring around the different groups of social time periods.* Última Década, 20(36), 11–41. https://doi.org/10.4067/S0718-22362012000100002

Çera, G., Khan, K. A., Lashi, F., & Maloku, S. (2022). *The role of generational cohorts in mobile banking adoption: Evidence from South-Eastern Europe.* International Journal of Services, Technology and Management, 28(1–2), 24–45. https://doi.org/10.1504/IJSTM.2022.123503

Chang, K.-C., Hsu, Y.-T., Cheng, Y.-S., & Kuo, N.-T. (2021). *How work engagement influences relationship quality: The roles of work motivation and perceived service guarantee strength.* Total Quality Management & Business Excellence, 32(11–12), 1316–1340. https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1700107

Declaración PRISMA 2020: Una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. (2021). *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790–799. https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016

Domínguez, A. B. C. (2024). *Organizational climate and well-being from the perspective of university management.* European Public and Social Innovation Review, 9, https://doi.org/10.31637/epsir-2024-977

Easton, C., & Steyn, R. (2022). *Millennials hold different cultural values to those of other generations: An empirical analysis.* SA Journal of Human Resource Management, 20, https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1901

Francisco, G.-C., Nancy, A.-H., Wendolin, S.-A., & Patricio, V.-G. (2024). *Scientific production in the field of organizational climate in higher education: A bibliometric review with a gender perspective.* Revista Venezolana de Gerencia, 29(Esp. 11), 517–534. https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.31

García-Rubiano, M., Toro, R., Díaz-Fúnez, P. A., Mañas-Rodríguez, M. Á., Pazmay-Ramos, S. G., & Matabanchoy, S. M. (2024). *The role of organizational climate as a mediator between the will to change and eudaimonic well-being.* Suma Psicológica, 31(1), 37–44. https://doi.org/10.14349/sumapsi.2024.v31.n1.5

Gierańczyk, W., & Krajewska, M. (2023). *Generations on the labour market: An analysis of employed persons in terms of age and sex.* Statistika, 103(2), 171–179. https://doi.org/10.54694/STAT.2022.54

Gómez, G. H. (2021). *Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI.* Revista Fidélitas, 2(1), [falta rango de páginas]. https://doi.org/10.46450/revistafidelitas.v2i1.31

Gracia, F. J., Martín, P., Rodríguez, I., & Peiró, J. M. (2001). *Cambios en los componentes del significado del trabajo durante los primeros años de empleo: Un análisis longitudinal.* Anales de Psicología, 17(2),

Griskevicius, V., Kenrick, D. T., Neuberg, S. L., & Schaller, M. (2011). *Renovando la pirámide de las necesidades: Ampliaciones contemporáneas construidas sobre cimientos antiguos.* Perspectiva Psicología Ciencia, 5(3), 292–314.

Hernández, G. D. (2022). *Incertidumbre laboral entre generaciones: Análisis de trayectorias en tres cohortes de trabajadores de Nuevo León.* Acta Sociológica, 87. https://doi.org/10.22201/fcpys.24484938e.2022.87.84903

Hofmann, V., & Stokburger-Sauer, N. (2017). *The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry.* International Journal of Hospitality Management, 65, 47–58. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.003

Huaraca-Carhuaricra, C. G., De la Cruz-Salazar, M. J., Valdez-Duran, J., Li-Parra, L., & Melgarejo-Cabello, N. M. (2023). *Estrategias de retención del talento en un contexto internacional.* Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(2), 5565–5597. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5741

Kinger, N., & Kumar, S. (2023). *Generational differences in work values in the workplace.* Folia Oeconomica Stetinensia, 23(2), 204–221. https://doi.org/10.2478/foli-2023-0027

Kothari, T. P., Pingle, S. S., & Karani Mehta, A. (2024). *Does motivation differ across generations? A two-wave study.* Evidence-Based HRM, https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2023-0221

Kurata, Y. B., Ong, A. K. S., Andrada, C. J. C., Manalo, M. N. S., Sunga, E. J. A. U., & Uy, A. R. M. A. (2022). *Factors affecting perceived effectiveness of multigenerational management leadership and metacognition among service industry companies.* Sustainability (Switzerland), 14(21). https://doi.org/10.3390/su142113841

Locke, R., Gambatese, M., Sellers, K., Corcoran, E., & Castrucci, B. C. (2022). *Building a sustainable governmental public health workforce: A look at the millennial generation.* Journal of Public Health Management and Practice, 28(1), E198–E210. https://doi.org/10.1097/PHH.0000000000001247

Louis, T., & Diener, E. (2011). *Necesidades y bienestar subjetivo en todo el mundo.* Journal of Personality and Social Psychology, 101(2), 354–365.

Madero Gómez, S. (2022). *Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano.* Contaduría y Administración, 68(1), 377. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416

Mason, R., & Brougham, D. (2024). *Learning at work: A model of learning and development for younger workers.* Journal of Management and Organization, 30(4), 862–881. https://doi.org/10.1017/jmo.2020.28

Merino, Á. (2022, septiembre 27). *Baby boomers, milenials o zoomers: La cronología de las generaciones demográficas.* El Orden Mundial – EOM. https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/baby-boomers-milenials-zoomers-generaciones-demograficas/

Morán Franco, D. I. (2022). *Evolución del concepto de salario emocional en los países iberoamericanos: Aplicaciones en empresas ecuatorianas.* Revista Ciencias y Tecnología, 1. http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1687

Ortiz-Pimentel, M., Molina, C., & Ronda-Pupo, G. A. (2020). *Bibliometric assessment of papers on generations in management and business journals.* Scientometrics, 125(1), 445–469. https://doi.org/10.1007/s11192-020-03670-8

Paredes, C., & Johanna, K. (2017). *El salario emocional y su influencia en la fidelización de los colaboradores del área operativa de una empresa productora de la ciudad de Quito.* https://consensus.app/papers/el-salario-emocional-y-su-influencia-en-la-fidelizaci%C3%B3n-de-paredes-johanna/b99e590256e257a7b63038c98a36f914/

Raub, S., Cruz, M., Gorka, J., Hodari, D., & Saul, L. (2024). *The cruise industry workforce crunch: Generational changes in work values of job seekers.* Tourism Review, 79(1), 38–53. https://doi.org/10.1108/TR-11-2022-0585

Reis, T., Campagnolli, D. R., Da Silva, T. C., & Cremonezi, G. (2018). *Emotional salary as a strategy to retain talents.* https://consensus.app/papers/emotional-salary-as-a-strategy-to-retain-talents-reis-campagnolli/3c55f45e71f45ef7bbf58db19f850885/

Reyes B., H. (2020). *Review articles.* Revista Médica de Chile, 148(1), 103–108. https://doi.org/10.4067/S0034-98872020000100103

Rubio, S. M., Beltrán, C. A., Baltazar, R. G., & Sánchez, R. V. G. (2020). *El concepto de salario emocional.* Revista Científica Retos de la Ciencia, 4(8).

Saavedra, G. (2020). *Salario emocional: Una nueva alternativa que revoluciona la gestión del talento humano* https://www.semanticscholar.org/paper/Salario-emocional-una-nueva-alternativa-que-la-del-Serrano-Andr%C3%A9s/c5f8ba4c4ad76ffd0d6ded685c119b8916255601

Salvador-Moreno, J. E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., & Noroña-Salcedo, D. R. (2021). *Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19.* RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11(21), 41–52. https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03

Sánchez, R., Flegl, M., & Depoo, L. (2021). *Identification of employees' preferences for health and wellness programmes.* Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 29(2), 180–195. https://doi.org/10.3311/PPSO.15327

Schröder, M. (2024). *Work motivation is not generational but depends on age and period.* Journal of Business and Psychology, 39(4), 897–908. https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8

Seqhobane, M., & Kokt, D. (2021). *How do job characteristics influence the motivation of millennial hospitality employees?* SA Journal of Human Resource Management, 19, https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1698

Sesen, H., & Donkor, A. A. (2023). *Job crafting, job boredom and generational diversity: Are millennials different from Gen Xs?* Sustainability (Switzerland), 15(6). https://doi.org/10.3390/su15065058

Silva, M. D. D. A., De Magalhães, J. F. S. M. O., Azevedo, G. E. G. G., Queirós, C., & Borges, E. (2024). *Organizational climate and culture: Implications for practice of extra-hospital nurses.* Cogitare Enfermagem, 29, https://doi.org/10.1590/ce.v29i0.97283

Stiller, M., Garthe, N., & Hasselhorn, H. M. (2023). *Job quality trajectories among baby-boomers in Germany and their consequences for the motivation to work: Results from the lidA cohort study.* Ageing and Society, 43(7), 1638–1660. https://doi.org/10.1017/S0144686X21001343

Taruchain-Pozo, L., & Revelo-Oña, R. (2023). *Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: Una revisión bibliográfica sistemática de la literatura latinoamericana.* 593 Digital Publisher CEIT, 8(3–1), 749–756. https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920