

MEMORIA DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO

RELACIÓN CAUSAL ENTRE EL SALARIO EMOCIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL. EL CASO DE LA GENERACIÓN Z

Autor: Kevin Lionner Armas del Rosario.

Tutor: José Alberto Martínez González

Grado en Relaciones Laborales
Facultad de Derecho
Convocatoria de julio
Curso académico 2022/23

RESUMEN

En las últimas décadas, marcadas por crisis y pandemia, es muy importante conocer la satisfacción laboral, así como sus efectos (e.g. lealtad y productividad) y los factores que la determinan (e.g. salario emocional). El objetivo de este TFG es triple. Por una parte, se desea comprobar el valor que los jóvenes de la Generación Z otorgan a los componentes o ítems relacionados con el salario emocional. En segundo lugar, determinar si se puede predecir directamente la satisfacción (e indirectamente la productividad, lealtad e integración). Por último, averiguar si existen diferencias según el género (masculino o femenino) con relación a los ítems seleccionados. Para llevar esto a cabo, en este TFG se emplean tres métodos cuantitativos: análisis descriptivo, predictivo y discriminante. La muestra utilizada ha sido de 321 sujetos estudiantes de los grados en Administración y Dirección de Empresas, Turismo, Contabilidad y Finanzas, Economía y Relaciones Laborales, todos de la Universidad de La Laguna. Los resultados permiten concluir que los jóvenes pertenecientes a la Generación Z otorgan una gran importancia al salario emocional, les aporta satisfacción directa e indirectamente lealtad, productividad e integración. Por último, se demuestra que existen diferencias significativas en las valoraciones otorgadas entre hombres y mujeres.

Palabras clave: Salario emocional, satisfacción laboral, productividad, lealtad, integración y Generación Z.

ABSTRACT

In the last decades, marked by crisis and pandemic, it is very important to know job satisfaction, as well as its effects (e.g., loyalty and productivity) and the factors that determine it (e.g., emotional wage). The objective of this TFG is threefold. First, it is desired to test the value that Generation Z youth place on the components or items related to the emotional wage. Second, to determine whether satisfaction (and indirectly productivity, loyalty, and integration) can be directly predicted. Finally, to find out if there are differences according to gender (male or female) in relation to the selected items. To do this, three quantitative methods were used in this dissertation: descriptive, predictive and discriminant analysis. The sample used was of 321 students of the degrees in Business Administration and Management, Tourism, Accounting and Finance, Economics and Labor Relations, all from the University of La Laguna. The results allow us to conclude that young people belonging to Generation Z attach great importance to the emotional salary, which directly and indirectly provides them with satisfaction, loyalty, productivity, and integration. Finally, it is shown that there are significant differences in the ratings given between men and women.

Key Words: Emotional salary, job satisfaction, productivity, loyalty, integration and Generation Z.

ÍNDICE

1. - INTRODUCCIÓN	6
2. - MARCO TEÓRICO	7
2.1. - La remuneración o retribución: concepto, tipos e importancia	7
2.2. - El salario convencional como forma de remuneración	9
2.3. - El salario emocional. Una nueva forma de remuneración	12
2.3.1. - Concepto y origen del salario emocional	12
2.3.2. - Elementos del salario emocional	13
2.3.3. - Ventajas e inconvenientes del salario emocional	16
2.3.4. - Impacto del salario emocional	18
2.4. - Principales resultados de la implantación del salario emocional	19
2.5. - El caso concreto de la Generación Z	22
2.5.1. - Introducción	22
2.5.2. – Concepto de Generación Z	22
2.5.3. - Diferencias entre las generaciones y características de la Generación Z	23
2.5.4. - Atributos de la Generación Z en relación con el salario emocional	25
3. - SECCIÓN DE INVESTIGACIÓN	28
3.1. - Objetivos	28
3.2. - Metodología	29
3.3. - Población y muestra	30
3.4. - Instrumento de obtención de la información: el cuestionario escala	31
4. - RESULTADOS	31
4.1. - Validez y fiabilidad del cuestionario	31
4.2. - Análisis descriptivo	32
4.2.1. - Correlaciones	34
4.3. - Análisis predictivo-causal	35
4.3.1. - Regresión	35
4.4. - Análisis discriminante	36
5. - DISCUSIÓN	40

6. - CONCLUSIONES E IMPLICACIONES	40
7. – BIBLIOGRAFÍA	43

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

CUADRO 1. TIPOS DE RETRIBUCIÓN.....	8
CUADRO 2. ESTRUCTURA DEL SALARIO.....	10
CUADRO 3. COMPONENTES DEL SALARIO EMOCIONAL.....	14
CUADRO 4. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL SALARIO EMOCIONAL...	17
CUADRO 5. VARIABLES RESULTADO DEL SALARIO EMOCIONAL.....	19
CUADRO 6. CLASIFICACIÓN DE LAS GENERACIONES POR NACIMIENTO...	23
CUADRO 7. CARACTERÍSTICAS QUE MANIFIESTA LA GENERACIÓN Z.....	25
CUADRO 8. RELACIÓN ENTRE EL SALARIO EMOCIONAL Y LA GENERACIÓN Z.....	27
CUADRO 9. OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....	28
TABLA 1. DETALLES DE LA MUESTRA.....	30
TABLA 2. CÁLCULO DEL ALFA DE CRONBACH.....	31
TABLA 3. RESULTADOS ALFA DE CRONBACH.....	32
TABLA 4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	33
TABLA 5. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE CORRELACIONES.....	34
TABLA 6. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN.....	35
TABLA 7. COEFICIENTES DEL ANÁLISIS DE REGRESIÓN.....	36
TABLA 8. AUTOVALORES ANÁLISIS DISCRIMINANTE.....	37
TABLA 9. DIFERENCIAS DE GÉNERO.....	37
TABLA 10. COEFICIENTES ESTANDARIZADOS.	38

1. - INTRODUCCIÓN

En general y particularmente en épocas de crisis y pandemia es conveniente tener conocimiento de las variables que inciden en la satisfacción laboral, dada su implicación con la productividad, lealtad e integración de los trabajadores. Según la literatura, estas pueden considerarse variables resultado de determinados procesos y variables, como es el caso del salario emocional, que es el objeto de estudio en este TFG. El salario emocional está cada vez más presente en las organizaciones de todo el mundo, a pesar de sus muy recientes y escasas las investigaciones. Adicionalmente en este TFG se estudia la Generación Z, un segmento poblacional muy importante teniendo en cuenta que asumirá el relevo generacional de las empresas. El estudio generacional permite transferir los resultados a todo un segmento generacional.

A nivel personal he escogido este TFG por dos razones, las cuales manifiestan mi predisposición, compromiso y responsabilidad. En primer lugar, como autor de este TFG, pertenezco a la Generación Z por mi edad, y a la misma universidad, concretamente al grado en Relaciones Laborales, de la Universidad de La Laguna. Por otra parte, me siento muy motivado por realizar una investigación científica utilizando tres métodos de estudio en materia de Recursos Humanos, concretamente en relación con el salario emocional.

El objetivo de este TFG en su Marco Teórico tiene que ver en primer lugar con sintetizar los estudios científicos realizados acerca del salario emocional. Así mismo, se desea identificar la valoración que los jóvenes de la Generación Z otorgan al salario emocional y a sus variables resultado. En tercer lugar, se pretende comprobar si se puede predecir la satisfacción laboral directamente (e indirectamente la productividad, lealtad e integración) de los jóvenes de dicha generación en su entorno laboral. Por último, se quiere determinar si existen diferencias en las valoraciones otorgadas a cada uno de los ítems en función al género (masculino o femenino).

Este TFG se estructurará del siguiente modo. En primer lugar, se presenta el Marco Teórico, que incluye una revisión y síntesis acerca del salario en general, del salario emocional y de las variables resultados, particularmente la satisfacción. A continuación, se presenta el diseño de la investigación, centrada en la Generación Z, finalmente los resultados que se obtienen, además de las principales discusiones y conclusiones.

2. - MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta el marco teórico de este TFG, cuyo objeto de estudio es el salario emocional y su influencia directa sobre la satisfacción e indirectamente sobre la productividad, lealtad e integración. Se compone de cinco apartados, los dos primeros abordan los sistemas de retribución y el salario convencional, para posteriormente en el tercero abordar el salario emocional y sus principales características y atributos. Seguidamente se tratarán las principales variables de resultado del salario emocional (satisfacción, productividad lealtad e integración del trabajador). Finalmente, el quinto abordará el caso concreto de la Generación Z. Todo ello con el fin de conceptualizar los elementos que serán objeto de estudio de la investigación de este TFG.

2.1. - La remuneración o retribución: concepto, tipos e importancia

De forma general y en materia de Recursos Humanos, para conceptualizar los sistemas retributivos es preciso tener en cuenta a algunos autores, como es el caso de Armstrong, (2014) y Milkovich y Newman (2019). De forma sintética ellos definen los sistemas de retribución como mecanismos utilizados por las organizaciones para determinar y administrar la compensación económica y las recompensas otorgadas a los empleados por su trabajo y contribución. Estos sistemas desempeñan un papel crucial en la motivación, satisfacción y retención de los empleados, así como en el logro de los objetivos organizacionales.

Los sistemas de retribución son un aspecto importante en la gestión de recursos humanos de cualquier empresa, puesto que tienen un impacto directo en la motivación y satisfacción de los empleados, entre otras variables. Por lo tanto, es importante que las organizaciones cuenten con un sistema retributivo bien estructurado y equitativo. En este sentido Dolan, Valle-Cabrera y López-Cabrales (2022) comentan que el ambiente económico obliga a controlar los altos costes de la masa salarial, lo cual también está relacionado con el mantenimiento de un sistema retributivo y de compensación, con un equilibrio motivante, atractivo y digno, que otorgue reconocimiento a las aportaciones de los individuos a la empresa. Si ello no se consigue, podrían no alcanzarse los objetivos estratégicos fijados por la organización. Por tanto, entender los propósitos y gestión de un sistema de compensación permitirá que la gestión y administración del personal sea

afectiva, asegurando el logro de cada uno de los objetivos establecidos, según Chiavenato (2007).

Respecto a la clasificación de la retribución en función a sus características, a través del siguiente cuadro, se mencionarán, definirán y adjuntarán las principales características de cada una.

Tipos	Concepto	Características
Retribución fija	La retribución mínima económica que las empresas aseguran a sus empleados. Se acuerda previo a la firma del contrato y su cantidad variará en función del puesto y las responsabilidades que el empleado desempeñe.	Proporciona tranquilidad y estabilidad a los trabajadores. Sin embargo, si esta no va acompañada de un programa de promoción, puede generar cierta desmotivación en estos. P.e. Salario.
Retribución variable	Se refiere a una compensación económica que está directamente relacionada con el rendimiento y el logro de objetivos específicos. Por tanto, su cantidad surgirá de la productividad del empleado, y no del cargo que ocupa en la empresa.	Supone un importante incentivo para el empleado puesto que suele usarse para motivarles a cumplir objetivos. No obstante, estas actividades pueden generar estrés o rivalidades entre compañeros de trabajo. P.e. Comisiones, participación en beneficios, etc.
Retribución en especie	También denominada como flexible, se distingue del resto debido a que no se entrega en efectivo, sino en forma de servicios o productos proporcionados por la empresa al empleado.	Según la legislación, este tipo de retribución no tributa por IRPF (hasta una determinada cantidad) y no puede superar el 30% de todas las percepciones que reciba el trabajador en un año. P.e. almuerzos en forma de tickets de restaurante, cheques de guardería, etc.

CUADRO 1. TIPOS DE RETRIBUCIÓN

(Fuente: <https://www.inadem.gob.mx/3-tipos-de-retribucion-en-el-mercado-laboral/>)

Como se ha observado en el cuadro, cada tipo de retribución tiene sus ventajas y especificidades. Por ejemplo, la retribución fija brinda estabilidad, la retribución variable incentiva el desempeño y la retribución en especie ofrece beneficios no monetarios. Es importante que las empresas consideren estas opciones y diseñen programas de compensación que se ajusten a las necesidades y motivaciones de sus empleados, buscando un equilibrio entre estabilidad, reconocimiento y flexibilidad.

2.2. - El salario convencional como forma de remuneración

El salario convencional es la forma habitual y tradicional de compensar a los colaboradores. Desde los inicios, los individuos se han visto obligados a satisfacer sus necesidades básicas para subsistir. Según Arias y Heredia (2004), los primeros humanos se valían de los recursos naturales para cubrir dichas necesidades. Sin embargo, conforme transcurrió el tiempo, el contenido de dichas necesidades fue cambiando. El individuo comenzó a manufacturar los bienes que obtenía de la naturaleza para fabricar otro tipo de bienes, con un carácter más elaborado, dando lugar al intercambio de bienes. De esta forma los artesanos producían bienes que podían canjear por monedas y, al mismo tiempo poder adquirir otros bienes con estas.

El concepto de salario surge como resultado del intercambio de mano de obra por bienes y posteriormente por dinero. Su raíz se encuentra en la palabra “salarium”, que se refiere a la sal. En la antigua Roma, el trabajo se remuneraba en sacos de sal, que eran valiosos para la conservación de alimentos y para prevenir la deshidratación, siendo esta una moneda de cambio muy valiosa, según Albarrán, (2015).

Según la Real Academia Española (RAE), el salario se define como la remuneración regular que se paga a los trabajadores empleados por cuenta ajena. Desde la perspectiva legal, en España el artículo 26 de la sección 4 del Estatuto de los Trabajadores establece que el salario comprende todas las percepciones económicas, ya sean en forma de dinero o bienes, independientemente de la forma de remuneración. Además, es preciso destacar que el salario en forma de bienes no puede disminuir el salario mínimo interprofesional y no podrá superar el 30% de las percepciones salariales del trabajador. Cabe añadir que el apartado 2 del mismo artículo establece que no se consideran salarios las cantidades recibidas por el trabajador como indemnizaciones por gastos relacionados con su trabajo, indemnizaciones por traslados, suspensiones o despidos.

En lo referente a su estructura, el salario convencional y regulado por el ordenamiento jurídico en España se puede dividir en:

Componentes	Características
Salario base	Fundamental en lo referente a la cuantía.
Complementos salariales	Pactados de forma individual o colectiva (puesto de trabajo, cantidad o calidad del puesto, personales y aquellos fijados por la situación empresarial).
Prestaciones/indemnizaciones de seguridad social	Por Mutuas, Entidades de la SS, o por la propia empresa.
Indemnizaciones por suspensión de trabajo, traslados o despidos	Como consecuencias a la extinción del contrato por diversos motivos.
Percepciones no salariales	Aquellas que no corresponden al salario pero que se remuneran por el posible gasto ocasionado durante la prestación de servicios.
Pagas extraordinarias	Aquellas dos remuneraciones que se producen al año de forma excepcional
Beneficios sociales o asistenciales de carácter privado	Beneficios obtenidos en concepto de compensación y no de remuneración por la prestación de servicios.

CUADRO 2. ESTRUCTURA DEL SALARIO

(Fuente:

https://www.mites.gob.es/es/guia/texto/guia_6/contenidos/guia_6_13_1.htm)

Tal y como se observa en el cuadro 2, la remuneración de un trabajador no se limita únicamente al salario base, sino que implica una combinación de elementos tales como complementos salariales, prestaciones sociales, indemnizaciones, beneficios no salariales y pagas extraordinarias. Estos componentes permiten cierta adaptación a las necesidades y circunstancias del trabajador, garantizando su bienestar y motivación en el entorno laboral.

El salario puede ser clasificado de diferentes formas y en España podemos diferenciar varios tipos conforme a una serie de factores, en función de la manera en la que estos se calculan. Por ello y según OBS Business School, destaca:

Por unidad de obra. Se establece conforme a la cantidad del trabajo que se ha realizado. Independientemente del tiempo que haya supuesto llevarlo a cabo.

Por unidad de tiempo. Se configura conforme a la duración o período que suponga la prestación del servicio.

Mixto. Se establece mediante la combinación del salario por unidad de tiempo con el salario por unidad de obra.

Otra forma de clasificar el salario sería en función a la capacidad adquisitiva, por lo tanto, podemos clasificarlo en:

Real. Aquel que configura la cantidad de bienes y servicios a los que, el sujeto tiene la posibilidad de acceder a partir de la cantidad de salario recibido.

Nominal. Representa la cantidad de bienes y servicios a los que el sujeto puede acceder a partir de la cuantía de salario recibido.

También se puede clasificar en función de la forma mediante la cual se realiza el pago, destacando.

En especie. El salario se paga con bienes diferentes al dinero. Tomando como ejemplo, la adjudicación de un vehículo.

En metálico. Correspondiente al pago mediante la moneda legal.

Además, otra forma de clasificar el salario es mediante la discriminación en dos grupos:

Variable. Este se establece a partir de una serie de elementos, siendo la exactitud de su cuantía desconocida previamente.

Fijo. Conformado por una serie de factores a través de los cuales su cuantía se puede conocer previamente con exactitud. Por ejemplo, el aguinaldo.

Aunque el salario es una forma de compensación/remuneración presente desde la antigüedad, y ampliamente utilizado y regulado por los ordenamientos jurídicos, actualmente adquiere una gran importancia el salario emocional. Para autores como Sornosa (2020), el salario emocional supone un sistema de retribución que ha ido ganando

peso EN nuestros días, siendo una herramienta fundamental en materia de atracción y retención de talento.

2.3. - El salario emocional. Una nueva forma de remuneración

Una vez se ha hecho referencia a los sistemas de retribución y al concepto de salario, así como a sus características, evolución, etc., seguidamente se lleva a cabo el estudio del salario emocional, tema principal de este TFG.

2.3.1. - Concepto y origen del salario emocional

La primera definición de salario emocional surge a partir del año 2003. Uno de los primeros autores en abordar el salario emocional fue Huete (2003), quien lo definió como la capacidad de conseguir que los individuos se sientan bien pagados por su esfuerzo, con algo más que dinero.

En general, en la literatura se define el salario emocional como todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a satisfacer sus necesidades familiares y personales. Se caracteriza por su carácter no monetario y por su influencia en la motivación, la satisfacción, el rendimiento y la productividad de los trabajadores, según González (2017). Respecto al origen del salario emocional, para autores como Gil-Vera et al. (2019), el salario emocional tiene su origen en la búsqueda de mejorar las relaciones interpersonales y fortalecer la productividad y competitividad de las organizaciones. Respecto a su evolución, autores como Pasamar y Valle (2011) afirman que este tipo de sistemas de retribución alternativos son cada vez más frecuentes en las empresas para que el trabajador sea capaz de conciliar su vida profesional y personal.

Autores como Gay (2006) definen salario emocional como toda manera de compensación, retribución o contraprestación no monetaria que percibe el trabajador a cambio de su prestación laboral. Según Andrade de Noguera (2018), el salario emocional está delimitado por aquellos aspectos intangibles que suelen ser importantes para el trabajador. Estos afectarían al desempeño del individuo de forma personal, por lo que es deducible su relación con la satisfacción. Dicho de otra forma, la parte intangible que recibe el trabajador, ya sea reconocimiento, buen trato o el afecto, producen en este un sentimiento de agrado, cuya exteriorización no solo se manifiesta en satisfacción personal del individuo, sino también al entorno en el que se encuentra.

En defensa del salario emocional como sustituto o complemento del salario convencional, autores como Palomo (2010), Howatt (2011), Gómez-Ramírez(2011) y Zepeda-Rodríguez et. al. (2016) postulan que una retribución exclusivamente dineraria, aunque sea justa y competitiva, no resulta ser el mayor atractivo para el individuo, puesto que un trabajo ya no es percibido como el mero hecho de recibir un ingreso por prestar un servicio. Un ingreso monetario siempre podrá ser superado por otra empresa u organización, por lo que el factor más trascendente es el emocional, debido a que logra disponer de trabajadores más leales, honestos y comprometidos para con la empresa.

Como conclusión, se puede afirmar que el salario emocional es una forma alternativa de remuneración relativamente reciente y cada vez más utilizada en relación con el salario convencional. Es cualquier forma de compensación, remuneración o contraprestación *no dineraria*, que un empleado recibe a cambio de su trabajo.

2.3.2. - Elementos del salario emocional

A continuación, a través de este cuadro se exponen los elementos que constituyen el contenido del salario emocional según ciertos autores:

Medida	Autores
Flexibilidad horaria	Urzola-Malo, M.C. y Younes-Padilla, J. M. (2016); Laporta, A. (2021); Poveda-Burgos, G., Suraty-Molestina, M. y Mackay-Castro, R. (2017); Espinoza-Saldívar (2020).
Labores remotas/ teletrabajo/servicios a distancia	Urzola-Malo, M.C. y Younes-Padilla, J. M. (2016); Laporta, A. (2021); Poveda-Burgos, G., Suraty-Molestina, M. y Mackay-Castro, R. (2017); Bonilla (2014)
Tiempo para asuntos propios	Urzola-Malo, M.C. y Younes-Padilla, J. M. (2016); Laporta, A. (2021); Poveda-Burgos, G., Suraty-Molestina, M. y Mackay-Castro, R. (2017); Espinoza-Saldívar (2020); Zenteno-Hidalgo y Durán-Silva (2016).
Planes de carrera/ Desarrollo profesional y opción a promoción interna	Urzola Malo, M.C. y Younes Padilla, J. M. (2016); Laporta, A. (2021); Bonilla (2014)

Capacitación/formación	Urzola-Malo, M.C. y Younes-Padilla, J. M. (2016); Laporta, A. (2021); Poveda-Burgos, G., Suraty-Molestina, M. y Mackay-Castro, R. (2017); Pérez Del Prado (2018).
Mentorías del liderazgo	Urzola-Malo, M.C. y Younes-Padilla, J. M. (2016).
Lugares de relajación	Urzola-Malo, M.C. y Younes-Padilla, J. M. (2016); Laporta, A. (2021)
Eventos de bienestar	Urzola-Malo, M.C. y Younes-Padilla, J. M. (2016); Laporta, A. (2021)
Beneficios sociales	Urzola-Malo, M.C. y Younes-Padilla, J. M. (2016); Espinoza-Saldívar (2020).
Actividades de voluntariado	Urzola-Malo, M.C. y Younes-Padilla, J. M. (2016); Zenteno-Hidalgo y Durán-Silva (2016).
Asesoramiento	Poveda-Burgos, G., Suraty-Molestina, M. y Mackay-Castro, R. (2017).
Opciones financieras	Poveda-Burgos, G., Suraty-Molestina, M. y Mackay-Castro, R. (2017).

CUADRO 3.COMPONENTES DEL SALARIO EMOCIONAL

(elaboración propia)

Tal y como se aprecia en el cuadro 3, algunos autores como Laporta (2021) destacan la ***flexibilidad horaria*** como elemento del salario emocional. Esta otorga importancia al cumplimiento de una jornada de 8 horas, permitiendo flexibilidad laboral en los horarios de entrada y salida, siempre y cuando se cumpla la jornada. Inicialmente y de forma tradicional se consideraba como más adecuado un horario fijo, tanto para la empresa como para los empleados. Sin embargo, con el transcurso del tiempo se ha demostrado que hay personas que resultan más productivas por las mañanas, y otras que lo son más por las tardes. Por ello, la implantación de horarios flexibles supone un incentivo motivacional para el trabajador.

Así mismo, algunos investigadores como Espinoza-Saldívar (2020) también se han centrado, especialmente después de la COVID-19 y en el caso de los jóvenes, en el ***teletrabajo***, el cual permite a los empleados realizar su trabajo desde cualquier lugar, utilizando sistemas como el teletrabajo, sin necesidad de estar físicamente en la oficina.

Resulta un beneficio que podría contar con dificultades a la hora de implantarse puesto que, no todos los puestos pueden ejercerse desde la distancia. Sin embargo, este incentivo puede llegar a ser uno de los mayores atractivos para el trabajador, además de que contribuye a la conciliación personal.

Por otro lado, autores como Urzola-Malo y Younes-Padilla (2016) destacan el **tiempo para asuntos propios**. El cual consiste en que los empleados pueden solicitar días libres por circunstancias específicas y pueden compensarlos trabajando horas adicionales en otros días.

Además, con el fin de progresar dentro del entorno laboral, autores como Bonilla (2014), señalan los **planes de carrera**. En ellos se brinda la oportunidad de acceder a mejores puestos para fidelizar a los empleados y promover su crecimiento profesional dentro de la organización. Con el fin de retener el talento, el ejercicio de brindar oportunidades de crecimiento profesional resulta beneficioso, además de un atractivo para los empleados que deseen realizar promociones internas.

Así mismo, investigadores como Pérez del Prado (2018), mencionan la **capacitación**. Consiste en ofrecer formación y desarrollo de habilidades para que los empleados mejoren su desempeño laboral y la empresa cuente con personal más cualificado. Ello se consigue ofertando cursos que resultarían de interés para el trabajador, así como ayudas en los estudios, además de cursos que propicien cierta mejoría en el ambiente laboral.

Además, autores Urzola-Malo y Younes-Padilla (2016) destacan también las **mentorías de liderazgo**, mediante las cuales los empleados en proceso de aprendizaje reciben conocimientos de los directivos o de otros trabajadores para obtener cargos ejecutivos, con el objetivo de fidelizar a los trabajadores.

Por otro lado, nuevamente Laporta (2021) señala también como factor relevante los **lugares de relajación**, los cuales implementan áreas de descanso y desconexión en el entorno laboral para reducir el estrés y mejorar el rendimiento y la productividad de los empleados. Bien ubicados, con acceso a parking y a servicios cercanos al lugar de trabajo, suponen atractivos para el individuo que además producen la retención de este.

Así mismo, nuevamente también Urzola-Malo y Younes-Padilla (2016) señalan como elemento importante los **eventos de bienestar**. En ellos se realizan actividades y eventos dentro de la empresa para fomentar la convivencia entre los empleados y la participación

de las familias, mejorando el clima laboral. Se consigue estableciendo convenios o alianzas con otras empresas que computen actividades de ocio o de consumo, mediante descuentos o tarifas de empleados, suponen un atractivo de especial interés para el trabajador.

Otro elemento importante que destacan nuevamente autores como Saldívar (2020) son los *beneficios sociales*. Estos se ofrecen de manera adicional, como planes de jubilación, becas educativas para hijos, seguros, dietas de alimentación y transporte, entre otros.

Autores como Zenteno-Hidalgo y Durán-Silva (2016), mencionan como atributo del salario emocional las *actividades de voluntariado*, en las cuales los empleados pueden participar durante su jornada laboral, como una iniciativa por parte de la empresa.

Cabe destacar a algunos autores como Poveda-Burgos et al. (2017) quienes hacen énfasis en el *asesoramiento*, el cual se aplica en diferentes niveles, desde un ámbito legal en general, como profesional, hasta de índole fiscal. Además de prestar ayuda jurídica para trabajadores extranjeros o inmigrantes.

Por último, pero no por ello menos importante, Poveda-Burgos et al. (2017) señalan las *opciones financieras*, pues el salario emocional ofrece un abanico de posibilidades que permite acceder a determinados métodos que premian la economía del trabajador con acciones tales como: préstamos de bajo interés, bonificaciones, stock options (de forma general, la obtención de acciones de la empresa), etc. No obstante, la entrega de dinero no es el ejemplo habitual de salario emocional.

En resumen, la flexibilidad horaria, el teletrabajo, el tiempo para asuntos propios, los planes de carrera, la formación, la capacitación, etcétera son componentes del salario emocional con carácter relevante para la construcción de un entorno laboral satisfactorio y productivo. Estos elementos contribuyen al bienestar de los empleados, fomentan el desarrollo profesional y promueven una cultura de trabajo positiva.

2.3.3. - Ventajas e inconvenientes del salario emocional

El salario emocional tiene beneficios y ventajas, tanto para los trabajadores como para la empresa, aunque algunas fuentes también han mencionado ciertos inconvenientes o desventajas, aunque son menores a sus beneficios y más bien deben ser entendidas como requisitos para su implantación. A través del siguiente cuadro se clasifican en ventajas e inconvenientes.

Ventajas	Requisitos para su uso
Mejora la calidad de dirección y relaciones laborales, lo que aumenta la competitividad y productividad.	La recompensa debe ser inmediata para que tenga valor.
Reconocimiento de la buena labor y motivación para mejorar.	No todos los trabajadores tendrán el mismo nivel de rendimiento, por lo que debe hacerse un uso individualizado.
Incremento de la autonomía y autoestima de los trabajadores.	La empresa debe organizar el uso del salario emocional, al menos para ponerlo en práctica.
Genera compromiso y retiene a los buenos empleados.	La empresa debe ser prudente y discreta al aplicarlo.
Eleva el rendimiento y desarrollo de los trabajadores	Debería tenerse en cuenta a posibilidad de que, al menos inicialmente y en determinados formatos, no todos los trabajadores se acojan.
Reducción de la rotación de personal, además de los costes de contratación y de formación.	Algunos beneficios pueden estar limitados a niveles altos de la empresa.
Disminuye el absentismo laboral y promueve un ambiente laboral más feliz y comprometido	Las preferencias de los trabajadores varían según la edad y no podrá ser equitativas para todos.

CUADRO 4. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL SALARIO EMOCIONAL

(Fuente: <https://www.ucm.es/data/cont/docs/85-2013-11-29-PL2010.pdf>)

En conclusión, es importante tener en cuenta tanto las ventajas como los requisitos del salario emocional antes de implementarlo en una empresa. En caso de llevarse a cabo, será fundamental que la recompensa sea inmediata, que se tenga en cuenta el rendimiento de cada trabajador y que los beneficios que se ofrezcan sean equitativos para todos, en la medida de lo posible. Además, se deberán considerar los costes que supone dicha

implementación así cómo determinar de qué manera se podrán adaptar a las preferencias de los trabajadores, según su edad.

2.3.4. - Impacto del salario emocional

La implantación del modelo del salario emocional influye directamente en variables como el compromiso organizacional, la retención de empleados, la conciliación de la vida personal y laboral y, especialmente en la satisfacción.

Respecto al compromiso organizacional, la conciliación de la vida personal y laboral y la retención de empleados, algunos autores mencionan la relación existente o el impacto que genera la implantación del salario emocional en las empresas.

Un estudio de Grant (2013) encontró que el salario emocional genera una impresión positiva en el compromiso organizacional. Los autores determinaron que aquellos trabajadores que percibían un salario emocional más elevado tenían una mayor disposición a permanecer en la organización y a trabajar adecuadamente en beneficio de esta. Oliva (2022) menciona que los trabajadores otorgan un mayor valor a la implantación del salario emocional a medida que su puesto de trabajo permita la conciliación entre la vida personal y laboral.

Sornosa (2020) destaca que el salario emocional es una modalidad de compensación hacia los empleados que ha ido adquiriendo importancia desde la época de la revolución industrial hasta la actualidad, convirtiéndose en una herramienta esencial en la atracción y retención del talento.

En conclusión, la implantación del salario emocional genera cierto impacto en los trabajadores de una organización, lo cual se traduce en que estos manifiesten unos índices de felicidad (con respecto a la conciliación de su vida laboral y personal), compromiso y sentimiento de pertenencia más elevados.

Ahora bien, como se menciona al principio de este subapartado, la implantación del salario emocional genera un impacto, especialmente en la satisfacción. Debido a la importancia de la influencia de la satisfacción laboral sobre variables asociadas a los resultados del trabajador, y por tanto al resultado de la empresa, en este TFG se analizan la lealtad, productividad e integración, sobre las cuales la satisfacción laboral influye indirectamente.

2.4. - Principales resultados de la implantación del salario emocional

Como se ha mencionado, uno de los principales resultados de la implantación del modelo del salario emocional es la satisfacción laboral de forma directa. Indirectamente esta influye en la productividad, lealtad e integración del trabajador en su entorno laboral, siendo estos últimos considerados también como resultados del trabajador y del salario emocional. A continuación, se presenta el siguiente cuadro que recoge de forma general los conceptos de las variables mencionadas, así como los autores que los manifiestan:

Resultado	Definición	Autores
Satisfacción Laboral	Se refiere a la evaluación subjetiva que los empleados hacen de su trabajo, reflejando su grado de contento, gratificación y bienestar en relación con diversas dimensiones del entorno laboral. Además, la satisfacción laboral es un estado emocional y cognitivo positivo que experimentan los empleados en relación con su trabajo, reflejando su nivel de bienestar, alegría y cumplimiento en el contexto laboral	Locke (1976); Judge (1993).
Productividad	Se refiere a la eficiencia y eficacia con la cual los empleados cumplen sus responsabilidades y logran resultados deseados en el contexto laboral.	Drucker (1999); Cascio (2010).
Lealtad	Se refiere a la disposición y compromiso de los empleados hacia la organización, manifestada a través de su voluntad de permanencia en la empresa, su identificación con los valores y objetivos de la organización, y su disposición a realizar esfuerzos adicionales en beneficio de esta.	Meyer y Allen (1997); Beer (2009)
Integración	Se refiere al grado en que los empleados se sienten parte de la organización y experimentan	González-Morales, Rodríguez-Muñoz

	un sentido de pertenencia y conexión con sus compañeros y con la cultura organizativa.	y Banack (2009); Van Dierendonck et.al. (2004)
--	--	--

CUADRO 5. VARIABLES RESULTADO DEL SALARIO EMOCIONAL

(elaboración propia)

Por lo tanto, una vez se conocen los conceptos de cada una de las variables resultado del trabajador debido a la implantación del salario emocional, se presentan algunos autores que avalan la relación existente:

Respecto a la ***satisfacción laboral***, Ryan y Deci (2000) en un estudio demuestran que el salario emocional tiene un impacto positivo en La satisfacción laboral. Aquellos trabajadores cuyas condiciones salariales eran mejores, manifestaban un mayor nivel de satisfacción laboral. Por otro lado, para Bastidas-Ruiz y Bustamante-Chalén (2018), los empleados tienden a aumentar su satisfacción laboral porque sienten la necesidad de alcanzar las metas y objetivos propuestos, así como la necesidad de crecer. Según Rocco (2009), un trabajador no reporta el mismo nivel de satisfacción laboral que el resto de sus compañeros dentro de la organización. Según este autor, interactúan aspectos personales en la percepción, la administración y la idoneidad de este. Una visión diferente es la que manifiestan Charaja-Incacutipa y Mamani-Gamarra (2013), quienes consideran que la satisfacción laboral es el sumatorio de las emociones que manifiestan los empleados de una empresa en lo referente a la misión, objetivos, visión y procesos de esta, además de un fuerte sentimiento de pertenencia y orgullo.

En lo referente a la ***productividad*** del trabajador, autores como Gagné (2009) en su estudio determinó que el salario emocional genera un impacto positivo en esta, pues consideró que aquellos trabajadores que percibían un mayor salario emocional tendían a tener una mayor implicación en su trabajo, lo cual podría traducirse en una mayor productividad. Además, por otro lado, tal como plantean los autores Zepeda-Rodríguez et al. (2016) y Suárez (2017), un aumento de la productividad supone el resultado de la mejora de las relaciones humanas, lo cual conlleva un aumento de la participación de los trabajadores y se involucran más. Así mismo, Chase y Jacobs (2009) establecen que la productividad hace referencia al modo mediante el cual se tiene conocimiento de cómo de bien se están utilizando los recursos o factores productivos de una organización.

Respecto a la lealtad, destacan algunos autores como Newstrom (2011), quien menciona que la lealtad del empleado con la organización supone la medida en la que se identifica con la empresa y decide continuar participando en ella activamente (lo cual puede obtenerse mediante la implantación del salario emocional). En un estudio realizado por Fonseca-Herrera et al (2019) se determina que se considera lealtad a la empresa la existencia de un fuerte vínculo de compromiso con esta. A mayor ofrecimiento por parte de la empresa en términos de salario emocional, se obtendrá un mayor índice de lealtad por parte del trabajador.

Por último, en lo referente a la integración, Gómez-Vélez (2010) supone la inserción del trabajador asociada a aspectos de pertenencia, motivación y ambiente laboral. Esto implica que para que el empleado se sienta integrado en la organización, ha de estar estimulado por una serie de factores que, en este caso, están relacionados con el salario emocional. Así mismo, cabe añadir a autores como Montoya (2009), quien considera que la integración del empleado en la organización deberá estar ligada a la evaluación de desempeño, la cual supondrá una estrategia útil para la detección de problemas en la dirección de personal, así como en el no aprovechamiento de los trabajadores con un nivel de capacidades más elevado al exigido para el puesto. Es decir, nuevamente se demuestran similitudes entre los requisitos necesarios para la consecución de la integración del empleado y los atributos del salario emocional. Por último, para autores como Benavides-Pañeda et al. (2014) el concepto de integración viene apoyado por un rol protagónico en el éxito que consiste en la administración conjunta tanto de clientes, como de los proveedores, como de los empleados de una organización. En conclusión, cuanto mayor sea la influencia de los atributos del salario emocional, indirectamente, se verán incrementados los niveles de integración del trabajador en la empresa.

En conclusión, es preciso saber que, los resultados del trabajador son un factor crucial en el éxito de las organizaciones y su mejora continua es una prioridad constante.

Como añadido, algunos estudios demuestran que existe cierta relación de las variables resultado entre sí, es decir, que la consecución de algunas de ellas está indirectamente influenciada por otras. En este caso, se hace referencia especialmente a la satisfacción laboral como variable dependiente, y a la productividad, lealtad e integración, como variables dependientes. Un ejemplo de ello sería lo aportado por Verburg et al. (2018), quien a través de uno de sus estudios, encontró una conexión positiva significativa entre la participación en el trabajo y la satisfacción laboral, lo que a su vez se tradujo en un

mayor rendimiento y productividad de los trabajadores. Otro ejemplo sería el aportado por Díaz-Cabrera (2014), quien añade que la productividad supone el comportamiento que se sitúa por encima de las obligaciones básicas del rol, y que, en cualquier caso, generará consecuencias positivas en términos de satisfacción laboral.

Se puede concluir que las variables resultado del trabajador guardan relación entre sí, puesto que como en esta ocasión, algunas adquieren un rol independiente, y en cambio las otras adquieren un comportamiento dependiente.

2.5. - El caso concreto de la Generación Z

A continuación, como último apartado del MT de este TFG, se procede a mostrar el caso concreto de la Generación Z, que es el segmento generacional al que pertenecen los jóvenes estudiantes que participarán en la investigación.

2.5.1. - Introducción

Como se indicó en este TFG se estudia la Generación Z porque es el segmento poblacional que asumirá el relevo generacional en el trabajo en el mundo de las organizaciones.

A continuación, se desarrollarán los siguientes subapartados que tratarán sobre el concepto de Generación Z, seguidamente las diferencias de esta con respecto al resto de generaciones, después se mostrarán algunos atributos propios de dicha generación y, por último, la relación de estos con los elementos del salario emocional.

2.5.2. – Concepto de Generación Z

Para entender el concepto de Generación Z, atendemos a los artículos de algunos autores como es el caso de Décima (2019), quien considera a la Generación Z (o también conocidos como centennials) al grupo generacional nacido a partir de 1995 que antecede a los millenials y que representan en torno a un 25.9 % de la población mundial, posicionándolos como el mayor grupo generacional del planeta. Este autor añade además que en un margen de unos 20 años aproximadamente esta generación asumirá el liderazgo social y político mundial. Por otro lado, para autores como Prensky (2011), la Generación Z está formada por aquellos individuos nacidos en la era digital y usuarios permanentes de las tecnologías, con habilidades cada vez más perfeccionadas en este campo. Según

Wood (2013), la Generación Z es la primera generación que ha crecido con internet y ha incorporado la tecnología digital en su aprendizaje y socialización.

En líneas generales, se puede definir la Generación Z como la población que nació a partir de 1995, muy influenciada por las tecnologías y que en un margen de dos décadas asumirá el liderazgo social y ya ha llevado a cabo el relevo generacional del trabajo en las empresas.

2.5.3. - Diferencias entre las generaciones y características de la Generación Z

Después de la Segunda Guerra Mundial, una época marcada por grandes cambios políticos, sociales y económicos, se comenzó a atribuir nombres a los grupos generacionales en función de los años en los cuales los individuos nacieron. En función de cada grupo irían asociadas una serie de características situacionales o contextuales que explicarían el comportamiento de sus miembros. A continuación, el cuadro 6 recopila de manera consensuada la clasificación de las generaciones por tramos de fechas.

Nomenclatura de la generación	Baremo de los años entre los que se encuentra
Baby boomers	De 1946 hasta 1964
Generación X	De 1965 hasta 1977
Generación Y (Millennials)	De 1978 hasta 1994
Generación Z	De 1995 hasta 2010

CUADRO 6. CLASIFICACIÓN DE LAS GENERACIONES POR NACIMIENTO

(Fuente: Strauss y Howe, 2000)

Como se ha mencionado con anterioridad, la Generación Z supone el segmento más importante de la población, puesto que componen la fuerza social que en un futuro se convertirá en el centro de la economía activa, así como el factor más importante de consumo y producción. Además, a diferencia de las generaciones anteriores, la Generación Z continúa evolucionando en lo referente a sus características psicológicas, económicas y socioculturales. Algunos autores como Maioli y Filipuzzi (2017) defienden esta idea, pues para ellos los miembros de la Generación Z se caracterizan por vivir en un mundo globalizado con fronteras difusas y experimentar rápidos cambios sociales que impactan en su subjetividad. Además, añaden que los miembros de esta generación eligen dónde y cómo trabajar, valorando la flexibilidad y el equilibrio entre la vida personal y profesional. Ellos buscan organizaciones que fomenten la creatividad, les brinden

retroalimentación constante y les permitan disfrutar en el trabajo. Para estos autores, la Generación Z se muestra comprometida con temas sociales y el medio ambiente, el cambio climático, la pobreza, la desigualdad y los derechos humanos. Por último, consideran que internet, las redes sociales, los teléfonos móviles y las aplicaciones son herramientas que facilitan la creación de contactos y la difusión de información, así como la expresión de opiniones y la construcción de identidades sociales virtuales.

A continuación, se muestra el cuadro que recoge algunas de las principales características de la Generación Z, así como su descripción:

Característica	Descripción
Tecnología	La Generación Z ha crecido con la tecnología, y es la primera generación que ha tenido acceso a internet desde una edad temprana. Esto significa que están acostumbrados a la inmediatez y la instantaneidad, y esperan respuestas rápidas y soluciones inmediatas a sus problemas. Además, la tecnología también ha influido en su forma de comunicación, con la mayoría de las interacciones sociales que ocurren en línea
Resiliencia	La Generación Z ha crecido en un mundo en el que los eventos traumáticos, como el terrorismo, las guerras y las crisis económicas, son comunes. Como resultado, han desarrollado una resiliencia y una capacidad para adaptarse a situaciones difíciles que pueden faltar en generaciones anteriores.
Diversidad	La Generación Z es la más generación diversa hasta la fecha, y ha crecido en un mundo en el que la inclusión y la igualdad son temas importantes. Como resultado, los miembros de esta generación son más conscientes de las diferencias culturales y están más comprometidos con la equidad social.
Ambición	La Generación Z es ambiciosa y tiene grandes expectativas de sí mismos y de los demás. Como resultado, tienden a ser muy trabajadores y a buscar la excelencia en todo lo que hacen.

Teletrabajo	La Generación Z valora muy positivamente la realización de labores remotas o teletrabajo, puesto que les permite poder llevar a cabo una conciliación más eficiente de la vida personal y laboral.
Formación	La Generación Z manifiesta interés por el aprendizaje y desarrollo constante de sus habilidades, pues tratan de llegar a ser más eficientes en una sociedad más competitiva.
Reconocimiento	La Generación Z valora muy positivamente los méritos que les son propios en la realización de sus tareas, pues el reconocimiento de sus labores aumenta su motivación.
Clima organizacional	La Generación Z otorga gran importancia a un entorno positivo que favorezca la comunicación, el trabajo en equipo, la retroalimentación, etc.

CUADRO 7. CARACTERÍSTICAS QUE MANIFIESTA LA GENERACIÓN Z

Fuente: Prensky (2001), Howe y Strauss (2000) y Lenheart et al. (2015)

Como conclusión, se puede AFIRMAR que la generación Z se caracteriza por estar muy arraigada a la tecnología, manifestar altos índices de aceptación y tolerancia por la diversidad, así como por su ambición y resiliencia frente a cualquier tipo de situación, lo cual no resultaba un factor relevante en generaciones anteriores.

Además, en un entorno laboral, los miembros de la Generación Z valoran muy positivamente el reconocimiento por sus méritos, la posibilidad de realizar labores remotas, la flexibilidad en el trabajo, la buena comunicación, el trabajo en equipo, la retroalimentación y la formación, con el fin de llegar a ser más eficientes en el desarrollo de sus tareas. Comprender estas características es fundamental para aprovechar el potencial de esta generación en el entorno laboral y adaptar las prácticas de gestión y atracción de talento a sus necesidades y expectativas. Particularmente, se ha comprobado que existen ciertas similitudes o coincidencias entre los atributos del salario emocional y las características de la Generación Z.

2.5.4. - Atributos de la Generación Z en relación con el salario emocional

A continuación, se muestran algunos autores que relacionan al salario emocional y sus resultados con los atributos de la Generación Z.

Según Alegre et al. (2016), existe una combinación entre el coaching y marketing realizados por los empleadores, cuyo fin conduce a una mejoría en la satisfacción laboral. Esto quiere decir que los empresarios deberán realizar un correcto ejercicio en su dirección de RRHH combinado con el empleo de las nuevas tecnologías para poder liderar a las diferentes generaciones de manera eficiente.

En su estudio Wheatley (2017) pudo demostrar el impacto que sufre la satisfacción laboral dependiendo del género, del puesto y de la edad. Por lo tanto, este modelo basado en la satisfacción laboral, y, por ende, en el salario emocional, avala que las características del empleado son determinantes para una aplicación asertiva de este, por lo que deberán entrar en escena factores como la motivación, el coaching, el salario emocional y las tecnologías.

Algunos autores como Belias et al. (2015) establecen que la generación a la que pertenece el empleador también supone un factor determinante a la hora de conectar con el resto de los trabajadores pertenecientes a otras generaciones.

En un estudio realizado por Sherman, Michikyan y Greenfield (2013) se encontró que la Generación Z tiene una mayor necesidad de conexiones sociales en línea y fuera de línea. En el contexto laboral, esto podría traducirse en la importancia que dan a la colaboración y el trabajo en equipo. Además, los autores encontraron que los jóvenes de la Generación Z tienden a buscar trabajos que tengan un propósito y una misión que valoren. Además, otorgan una gran importancia a la oportunidad de aprender y desarrollar nuevas habilidades, lo que sugiere que el salario emocional puede incluir oportunidades de formación y desarrollo profesional.

Por lo general, los estudios de dichos expertos llegan a la conclusión de que, aquellos trabajadores que se encuentran satisfechos son los menos propicios a dejar su empleo. Además, se sugiere que la Generación Z valora en gran medida el salario emocional en el lugar de trabajo.

A continuación, se procede a presentar un cuadro que recoge algunas de las principales características/atributos que comparten la Generación Z y el salario emocional:

Característica/Atributo	Descripción de la relación
Importancia del propósito	Tanto el salario emocional como la Generación Z buscan un sentido en lo que hacen y desean sentir que su trabajo tiene un propósito más allá de lo económico.
Reconocimiento y feedback:	Ambos valoran recibir retroalimentación sobre su desempeño y sentirse valorados por su contribución.
Ambiente laboral positivo	Tanto el salario emocional como la Generación Z prefieren trabajar en un ambiente en el que se fomente la colaboración, el respeto y la creatividad.
Flexibilidad horaria	Ambos valoran tener un horario flexible y la oportunidad de trabajar en horarios no convencionales.
Oportunidades de desarrollo y aprendizaje	Tanto el salario emocional como la Generación Z buscan oportunidades de crecimiento y aprendizaje en su trabajo para mejorar sus habilidades y conocimientos.
Teletrabajo o labores remotas	Tanto la Generación Z como el salario emocional priorizan la realización de labores remotas o teletrabajo, puesto que permite poder llevar a cabo una conciliación más eficiente de la vida personal y laboral.
Formación	Tanto el salario emocional como la Generación Z otorgan un gran valor a la formación y desarrollo profesional y personal, que permita a los individuos crecer profesionalmente.
Clima organizacional	Ambos otorgan gran importancia a un entorno positivo que favorezca la comunicación, el trabajo en equipo, la retroalimentación, etc.

CUADRO 8. RELACIÓN ENTRE EL SALARIO EMOCIONAL Y LA GENERACIÓN Z (elaboración propia)

Por lo tanto, podemos concluir que la generación Z valora el salario emocional en el lugar de trabajo. Los valores intangibles, como la cultura organizacional, el trabajo en equipo, la flexibilidad laboral, la retroalimentación y el reconocimiento son importantes para ellos. El conocimiento de estos valores puede ser útil para las empresas que buscan atraer y retener a jóvenes talentosos de la generación Z.

El salario emocional se ha convertido en una herramienta clave para atraer y retener a los jóvenes talentos de la generación Z. Esta generación busca oportunidades de crecimiento personal y profesional, un ambiente laboral agradable y colaborativo, así como flexibilidad en su trabajo y reconocimiento por sus logros.

Las organizaciones que ofrecen un salario emocional atractivo pueden obtener numerosos beneficios, tales como una mayor retención de talento, una mayor productividad y un mejor clima laboral. Además, el salario emocional puede mejorar la imagen de la organización y atraer a más talentos interesados en trabajar en ella.

En resumen, el salario emocional se ha convertido en una herramienta clave para atraer y retener a los jóvenes talentos de la Generación Z quienes verán incrementada su satisfacción laboral y se sentirán más integrados en la empresa. Las organizaciones que ofrecen un salario emocional atractivo tendrán más posibilidades de retener a los empleados más comprometidos y motivados, así como mejorar su productividad y lealtad por parte de estos.

3. - SECCIÓN DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se presenta la investigación de este TFG. Primero se verá cuáles serán los objetivos que se esperan obtener, para seguidamente explicar la metodología que se llevará a cabo, así como la población y muestra y finalmente el instrumento que se utilizó para llevar a cabo la obtención de información. Después de ello se mostrarán los resultados obtenidos y se llevarán a cabo determinados análisis con carácter descriptivo, predictivo y discriminante, así como la justificación de validez y fiabilidad de los resultados.

3.1. - Objetivos

Habrán 3 objetivos y 3 hipótesis en la investigación de este TFG, los cuales se validarán y contrastarán con método descriptivo (objetivo 1), predictivo-causal (objetivo 2) y discriminante-diferencial (objetivo 3). A continuación, a través del siguiente cuadro se muestra en qué consiste cada uno de ellos.

<p><u>Objetivo 1:</u> Comprobar la relevancia que los jóvenes otorgan a cada una de las 18 variables o ítems observados.</p>
--

<p><u>Hipótesis:</u> la Generación Z valora positivamente cada una de las variables observadas.</p>
<p><u>Objetivo 2:</u> Demostrar si se puede predecir la <i>satisfacción (e indirectamente en la productividad, la integración y la lealtad)</i> en el trabajo por parte de los jóvenes mediante las variables observadas o ítems incluidos en el trabajo.</p> <p><u>Hipótesis:</u> algunas de las variables observadas puntuadas por los jóvenes permiten predecir de manera significativa la <i>satisfacción laboral</i>.</p>
<p><u>Objetivo 3:</u> Determinar si hay disparidades significativas entre hombres y mujeres en sus respuestas a los ítems.</p> <p><u>Hipótesis:</u> entre hombres y mujeres existen disparidades en las respuestas a los elementos seleccionados.</p>

CUADRO 9. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

3.2. - Metodología

La investigación se basa en un enfoque cuantitativo, ya que se han examinado diferentes elementos susceptibles de ser medidos y cuantificados. Para obtener resultados, se han empleado diversas técnicas de análisis en esta investigación de naturaleza cuantitativa.

Análisis descriptivo básico: en primer lugar, presentamos un análisis descriptivo básico donde se muestra el valor mínimo y máximo de puntuación otorgada por los participantes a cada ítem. A continuación, se presentan los porcentajes totales de cada ítem en relación con cómo los participantes los valoraron, considerando la puntuación máxima posible para cada ítem. Además, se calcula la media aritmética para analizar las relaciones entre las variables obtenidas. También se calcula la desviación típica (DT) para conocer la dispersión de los datos en relación con la media aritmética, lo que nos proporciona una visión más realista al tomar decisiones. Adicionalmente, realizamos un análisis de correlaciones para examinar las relaciones entre las variables observadas o ítems.

Análisis predictivo: este análisis se utiliza para determinar si es posible realizar una predicción positiva en cuanto a la satisfacción laboral, es decir, identificar los elementos específicos, es decir, variables observadas o ítems (cuáles y en qué medida), que al ser valorados por los jóvenes influyen en su satisfacción. Esto se logra mediante el análisis de regresión, que nos permite establecer la relación entre dichos elementos y la lealtad de los jóvenes.

Análisis discriminante: este análisis busca determinar si las respuestas de hombres y mujeres a los ítems o variables observadas presentan disparidades estadísticamente significativas.

Todos los análisis han sido realizados mediante el programa SPSS-25.

3.3. - Población y muestra

El estudio se centra en la población de jóvenes que son estudiantes universitarios y futuros profesionales. Específicamente, se enfoca en los estudiantes de los cuatro grados impartidos en la Facultad de Economía, Empresa y Turismo y del grado en Relaciones Laborales de la Facultad de Derecho de la Universidad de La Laguna, como han llevado a cabo otros autores como Parra, Martínez y Padrón (2017) y Parra, Martínez y Chinae (2018). Dado que son estudiantes universitarios, se considera que poseen las habilidades necesarias para completar el cuestionario propuesto sin dificultades (Martínez, 2014). La muestra final utilizada en el estudio consta de 321 sujetos, lo cual cumple con el mínimo requerido de 200 sujetos, según Nunnally (1978), para llevar a cabo este tipo de investigación. Como se reveló previamente, la muestra está compuesta por estudiantes de estos grados, con un 72,60% de mujeres y un 27,40% de hombres.

Dado que este estudio se considera preliminar o exploratorio, se seleccionó una muestra intencional o interesada conforme a lo dispuesto por algunos autores como Pina-Stranger, Sabaj, Toro y Matsuda (2013) y Martínez (2014). Con el fin de lograr un cierto nivel de aleatoriedad en la selección de la muestra, se eligieron al azar las asignaturas a cuyos estudiantes se les aplicaría el cuestionario online. A continuación, se muestra la tabla 1 que manifiesta los detalles de la muestra obtenida.

Grado	Sujetos	Porcentajes
Administración y Dirección de Empresas	65	20,25%
Turismo	48	14,95%
Contabilidad y Finanzas	40	12,46%
Economía	60	18,69%
Relaciones Laborales	108	33,64%
Total	321	100,00%

TABLA 1. DETALLES DE LA MUESTRA

3.4. - Instrumento de obtención de la información: el cuestionario escala

Con el fin de obtener datos y contrastar las hipótesis, y en consonancia con la naturaleza cuantitativa de la investigación, se ha empleado un cuestionario como herramienta para recopilar información. Esta elección sigue la práctica habitual en la literatura relacionada con variables y contextos similares, conforme a los autores Parra y Martínez (2018). El cuestionario abarca aspectos relacionados con el salario emocional y variables de resultado, como la satisfacción, la lealtad, la productividad y la integración.

Durante la primera fase de la investigación se llevó a cabo un análisis de la literatura, que constituyó el marco teórico de este Trabajo de Fin de Grado (TFG). Este análisis permitió identificar las variables observadas (ítems) que se usarían en este estudio. Según Parra y Martínez (2018), para asegurar la validez de contenido, se contó con la colaboración de un experto en la materia.

La escala final utilizada es del tipo Likert, compuesta por un total de 18 elementos, y ofrece 5 alternativas de respuesta que van desde "1: en absoluto o nada de acuerdo" hasta "5: totalmente de acuerdo". Esta escala se denomina SALEM-3, se encuentra detallada en el Anexo I y se puede acceder a ella a través del enlace siguiente:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfQVKhLLhOuF7tzZQVOdNCLeyPz6eZ1uK2YWjhCavu_YIJ4rQ/vie_wform.

4. - RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos después de realizar los análisis previamente mencionados y explicados. Estos resultados permitirán verificar si los objetivos planteados e hipótesis correspondientes son alcanzados los primeros y confirmadas las segundas.

4.1. - Validez y fiabilidad del cuestionario

En primer lugar, se llevó a cabo un análisis de la validez y fiabilidad del cuestionario utilizado. La validez de contenido se garantizó debido a que los elementos (ítems o variables observadas) fueron diseñados considerando la revisión de la literatura, es decir,

se tomaron en cuenta los elementos (ítems) utilizados por otros autores, por lo que miden lo que se pretendía medir. En cuanto a la fiabilidad, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, un indicador utilizado para evaluar la fiabilidad de una escala de medida. Según Nunnally (1978), se espera que el valor de este coeficiente sea igual o superior al 70%. En nuestro caso, el resultado obtenido muestra que la escala es "reproducible" con un nivel de significatividad del 93%.

Alfa de Cronbach	N.º de elementos (ítems)
0,93	18

TABLA 2. CÁLCULO DEL ALFA CRONBACH

La tabla 3 presenta una conclusión clara: no se requiere eliminar ningún ítem para mejorar la fiabilidad global de la escala utilizada. Estos resultados iniciales respaldan la validez y fiabilidad de los resultados posteriores obtenidos a través de la escala.

Ítem	Alfa de Cronbach global si se suprime el ítem	Ítem	Alfa de Cronbach global si se suprime el ítem
V1	0,92	V10	0,92
V2	0,92	V11	0,92
V3	0,91	V12	0,92
V4	0,93	V13	0,92
V5	0,92	V14	0,92
V6	0,92	V15	0,92
V7	0,91	V16	0,92
V8	0,92	V17	0,92
V9	0,92	V18	0,92

TABLA 3. RESULTADOS ALFA DE CRONBACH

4.2. - Análisis descriptivo

A continuación, se muestra el análisis descriptivo, el cual incluye el cálculo de la media aritmética para obtener las estimaciones promedio, así como la desviación típica (DT), que nos permite conocer la desviación que presentan los datos en relación con la media aritmética. Esto nos brinda una perspectiva más realista a la hora de tomar decisiones. Además, se calculará la suma total de cada elemento o ítem y sus respectivos porcentajes

en relación con su valor máximo. Asimismo, se realizará un análisis de correlaciones para examinar la relación entre cada dos variables o elementos observados.

Con relación al análisis descriptivo (Tabla 4), es importante destacar que algunos ítems han obtenido una puntuación mínima de 2 o incluso 3 puntos.

Respecto a los porcentajes de cada elemento o ítem (cada ítem es una variable observada a través del cuestionario), el elemento con mayor puntuación ha sido el ítem 10 (“Buen ambiente laboral”) con un 92,21%. Este porcentaje se aproxima al 100% (321x5), lo que nos demuestra que es valorado positivamente por los participantes de la muestra, mientras que el ítem 1 (“Salario tradicional”), ha sido el menos valorado con un 63,33%. Aunque el 63,33% sea el porcentaje más bajo de la tabla, no se considera bajo, puesto que supera el 50% del valor máximo (100%). En resumen, los jóvenes valoran todos los elementos utilizados con puntuaciones altas o al menos por encima del 50%, lo cual respalda la primera hipótesis de este estudio: *“la Generación Z valora positivamente cada una de las variables observadas”*.

Resumen del contenido de los ítems	Mín.	Máx.	Suma	%	Media	DT
V1 Salario tradicional.	1	5	1.016	63,33%	3,18	1,18
V2 Incentivos y comisiones monetarias.	1	5	1.280	79,75%	4,00	1,21
V3 Flexibilidad horaria.	2	5	1.464	91,21%	4,58	0,80
V4 Teletrabajo.	1	5	1.016	63,33%	3,18	1,12
V5 Tiempo libre.	1	5	1.376	85,73%	4,30	0,96
V6 Promoción y desarrollo laboral	1	5	1.424	88,72%	4,45	0,87
V7 Formación.	1	5	1.424	88,72%	4,45	0,92
V8 Parking, guardería, comedor...	1	5	1.216	75,76%	3,80	1,27
V9. Plan de pensiones y jubilación	1	5	1.280	79,75%	4,00	1,21
V10 Buen ambiente laboral	3	5	1.480	92,21%	4,63	0,70
V11 Espacio de recreo y ocio	1	5	1.192	74,27%	3,73	1,08
V12 Reconocimiento	3	5	1.472	91,71%	4,60	0,74
V13 Trabajo en equipo	2	5	1.336	83,24%	4,17	0,95
V14 Relación y comunicación	3	5	1.416	88,22%	4,42	0,80
V15 Productividad	3	5	1.392	86,73%	4,35	0,79
V16 Lealtad hacia la empresa	1	5	1.344	83,74%	4,20	1,08
V17 Satisfacción laboral	3	5	1.416	88,22%	4,42	0,80
V18 Integración/pertenencia	3	5	1.360	84,74%	4,25	0,87

TABLA 4. RESULTADOS ANÁLISIS DESCRIPTIVO

4.2.1. - Correlaciones

En el marco del análisis descriptivo también se ha llevado a cabo un análisis de correlaciones, que consiste en analizar la relación entre cada dos variables. Los resultados se muestran en la tabla 5. Solamente se han seleccionado los ítems que tienen un valor de correlación superior a 70%, y con una alta significatividad ($P \geq 0,000$), según Martínez (2014). En primer lugar, destacamos que el ítem 12 (“Reconocimiento”) y el 3 (“Flexibilidad horaria”) tienen un 87% (0,87) de correlación entre sí. En segundo lugar, están correlacionados los ítems 12 (“Reconocimiento”) y 6 (“Promoción y desarrollo laboral”) con un 85%. En tercer lugar, tenemos los ítems 3 (“Flexibilidad horaria”) y 7 (“Formación”) con un 78%. A su vez, empatando en el tercer puesto también con un 78% tienen relación los ítems 3 (“Flexibilidad horaria”) y 6 (“Promoción y desarrollo laboral”). Seguidamente señalamos los ítems 18 (“Integración en la empresa”) y 16 (“Lealtad hacia la empresa”) con un 77% de relación entre ambos. A continuación, con un 75% tenemos los ítems 6 (“Promoción y desarrollo laboral”) y 5 (“Tiempo libre”). Por último, destacamos por un lado los ítems 10 (“Buen ambiente laboral”) y 13 (“Trabajo en equipo”) con una correlación de un 73%, y finalmente destacan los ítems 3 (“Flexibilidad horaria”) y 17 (“Satisfacción laboral”) con un 71% de relación entre sí. En general, varios elementos presentan correlaciones superiores al 70%, lo que indica que los jóvenes tienden a puntuar en la misma dirección estos pares de elementos. Esto puede ser de utilidad para los gerentes de las organizaciones con el objetivo de mejorar las condiciones laborales relacionadas con el salario emocional. En resumen, estas investigaciones confirman la primera hipótesis planteada.

Ítems	V3	V6	V10	V14	V16	V17
V3	-----	0,780	-----	-----	-----	-----
V5	-----	0,746	-----	-----	-----	-----
V7	0,780	-----	-----	-----	-----	-----
V12	0,868	0,845	-----	-----	-----	-----
V13	-----	-----	0,733	-----	-----	-----
V16	-----	-----	-----	0,725	-----	-----
V17	0,706	-----	-----	-----	-----	-----
V18	-----	-----	-----	-----	0,769	-----

TABLA 5. RESULTADOS ANÁLISIS CORRELACIONES

4.3. - Análisis predictivo-causal

Seguidamente se llevó a cabo un análisis de regresión simple para determinar qué variables independientes (ítems) y en qué magnitud predicen la variable dependiente (ítem 17). En el análisis de regresión se han excluido como variables independientes los ítems 15, 16 y 18, que constituyen variables de resultado.

4.3.1. - Regresión

Según lo mencionado por Martínez (2014), el análisis de regresión se considera una herramienta valiosa para realizar predicciones. El propósito principal del análisis de regresión es determinar la influencia o el valor predictivo de las variables independientes sobre la variable dependiente, que en este caso es la satisfacción (ítem 17).

El sistema SPSS ofreció 4 modelos. Ya el primer modelo, que incluía solo el ítem 14, explicaba el 63% de la varianza de la variable dependiente, la satisfacción. Si embargo, se ha elegido en este TFG el modelo 4º, que incluye 4 variables V2, V7, V8 y V14, por incluir un mayor número de variables para gestionar/predecir la satisfacción a nivel empresarial, explicando este modelo el 60% de la varianza ($R^2=0,60$). Como se muestra en la tabla 6, R^2 debe ser igual o mayor a 0,50, por lo que el modelo elegido explica el 60% (0,60) de la satisfacción.

Además, el coeficiente de determinación tiene un valor significativo igual o menor a 0,05 (siendo en este caso de 0,000), lo que indica que la relevancia o el peso de cada ítem en el modelo de regresión es apropiado. Esto permite realizar predicciones favorables de la satisfacción laboral (variable dependiente) con el resto de los elementos y la constante (variables independientes). En este caso, los datos de la muestra proporcionan suficiente evidencia para concluir que el modelo de regresión se ajusta a los datos mejor que el modelo sin variables independientes y, por tanto, las variables independientes del modelo mejoran el ajuste.

R² ajustado (R²≥0,50)	Sig. Coef. Determ.
0,60	Sig. P=0,000

TABLA 6. RESULTADOS ANÁLISIS REGRESIÓN

Los coeficientes Beta se basan en las puntuaciones típicas y, por lo tanto, resultan directamente comparables entre sí. Estos coeficientes indican cuánto cambiará la variable dependiente en términos de bases típicas por cada cambio de una unidad en la variable independiente correspondiente (manteniendo constantes las demás variables independientes). Estos coeficientes proporcionan información sobre la importancia relativa de cada variable independiente en la ecuación de regresión. En general, una variable manifiesta una mayor importancia en la ecuación de regresión cuanto mayor (en valor absoluto) sea su coeficiente de regresión estandarizado, según Martínez (2014).

Seguidamente, en la tabla 7 se aprecia que, según los coeficientes Beta estandarizados, los ítems que más predicción de la satisfacción permiten son el 14 (“Relación y comunicación”), el 7 (“Formación”), el 2 (“Incentivos y comisiones monetarias”), y el 8 (“Parking, guardería, comedor...”).

Se afirma que la segunda hipótesis se cumple.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	0,663	0,175	-----	3,79	0,000
	V14	0,526	0,044	0,526	11,91	0,000
	V7	0,308	0,045	0,353	6,88	0,000
	V2	0,118	0,032	0,178	3,71	0,000
	V8	0,108	0,029	0,171	3,67	0,000
Variable dependiente: satisfacción laboral (ítem 17)						

TABLA 7. COEFICIENTES ANÁLISIS REGRESIÓN

Por tanto, la ecuación de regresión sería:

$$\text{Satisfacción laboral} = 0,663 + 0,526xV14 + 0,353xV7 + 0,178xV2 + 0,171xV8$$

4.4. - Análisis discriminante

El análisis discriminante es una técnica estadística utilizada para examinar si existen diferencias significativas entre grupos de sujetos en relación con un conjunto de ítems o variables observadas. En este caso, los grupos a comparar son hombres y mujeres, y su pertenencia a dichos grupos se conoce de antemano. Las variables que se supone que distinguen a los grupos se utilizan como variables independientes, también conocidas

como variables discriminantes. Estas variables discriminantes son los ítems o variables observadas (Martínez, 2014).

Se han utilizado tres indicadores estadísticos básicos para evaluar el grado de diferencia entre los grupos (hombres y mujeres) en relación con las respuestas a los ítems. Al observar los autovalores en la tabla 8, se puede notar que se alejan de cero, lo que indica que existen diferencias significativas en las respuestas dadas por los sujetos en función de su género. Esta conclusión se refuerza con las correlaciones canónicas, las cuales también se alejan de cero. Por otro lado, el estadístico Lambda de Wilks representa la proporción de escasez total no debida por las diferencias entre los grupos, y al alejarse de uno se confirma que las respuestas de los grupos (hombres y mujeres) son distintos, aunque las diferencias entre ambos géneros no son muy significativas (Martínez, 2014).

Autovalor	Correlación canónica	Lambda de Wilks	Sig.
0,65	0,63	0,60	0,000

TABLA 8. AUTOVALORES ANÁLISIS DISCRIMINANTE

Como se observa en la tabla 9, los hombres puntúan en la función hallada en el análisis con signo positivo y las mujeres con signo negativo, por lo que de esta manera podemos diferenciarlos con claridad.

Género	Signo
Hombre	1,307
Mujer	-0,496

TABLA 9. DIFERENCIAS DE GÉNERO

Seguidamente, atendiendo al signo y magnitud de las variables en la tabla de coeficientes estandarizados (tabla 10), se puede apreciar que:

- a) Las mujeres puntúan más alto y dan más importancia a las siguientes variables o ítems:
 - V7: Formación.
 - V8: Parking, guardería, comedor...
 - V10: Buen ambiente laboral.

V12: Reconocimiento.

b) Los hombres puntúan más alto que las mujeres los siguientes ítems:

V1: Salario tradicional.

V3: Flexibilidad horaria.

V4: Teletrabajo.

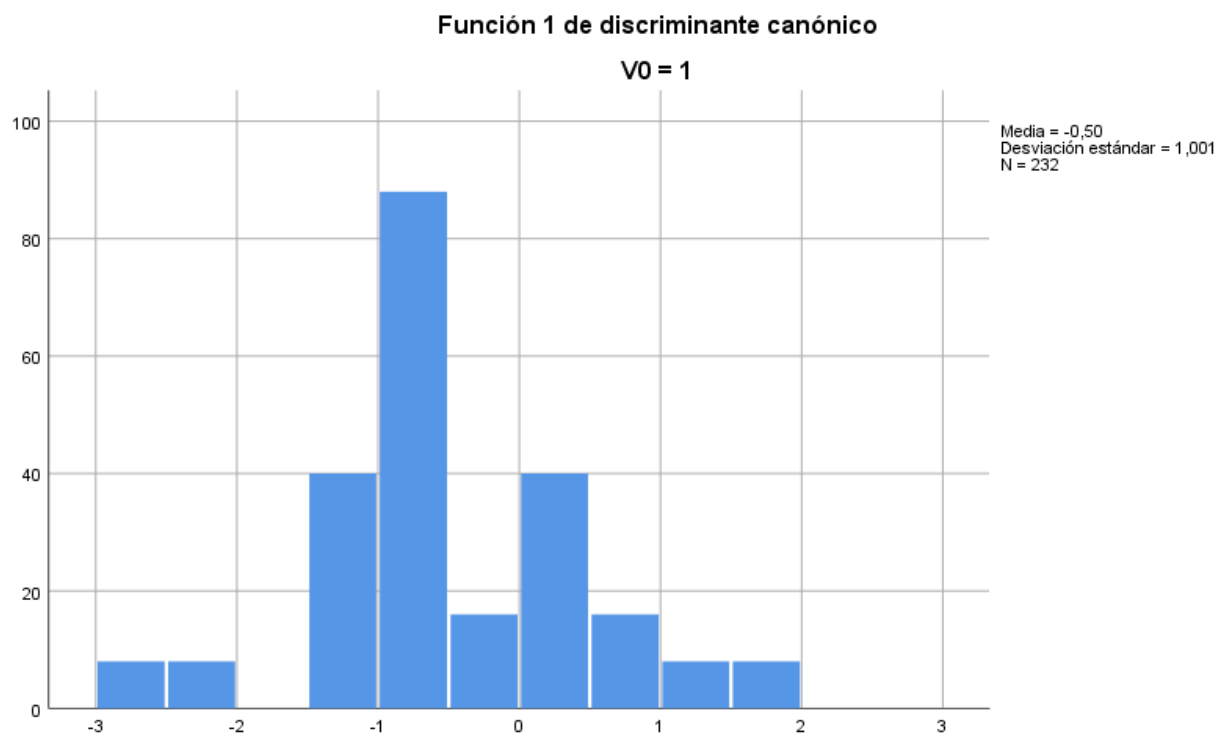
V5: Tiempo libre.

V11: Espacio de recreo y ocio.

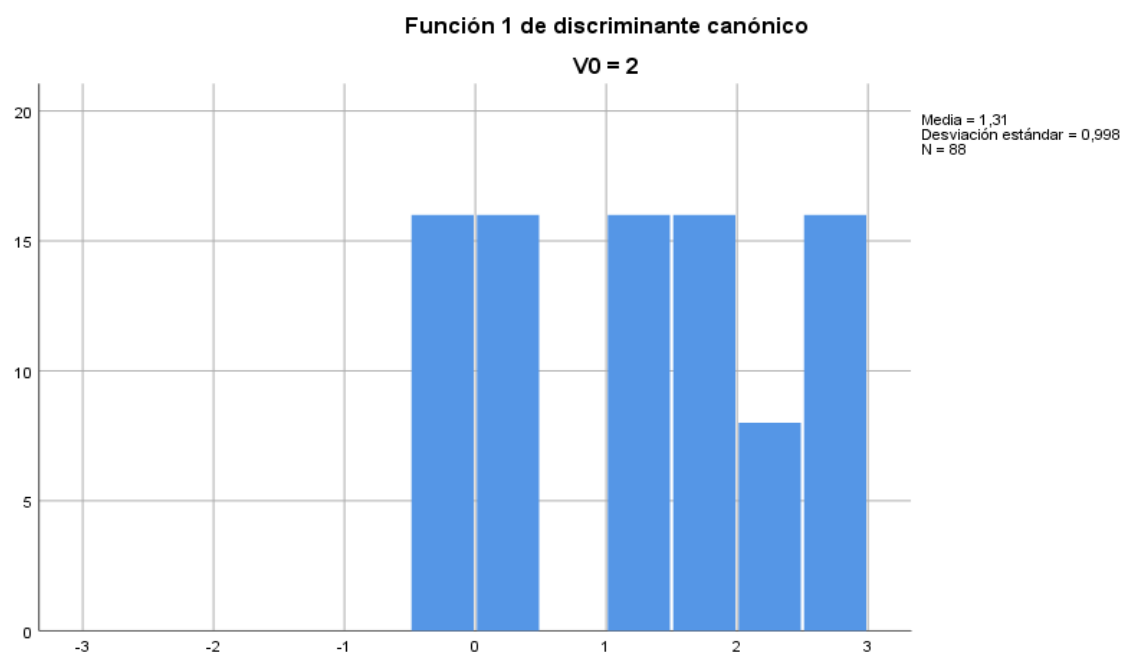
Ítems	CE
V1	0,426
V2	0,163
V3	0,736
V4	0,431
V5	0,544
V6	-0,120
V7	-1,419
V8	-0,571
V9	0,360
V10	-0,664
V11	0,627
V12	-0,526
V13	0,068
V14	0,269

TABLA 10. COEFICIENTES ESTANDARIZADOS

Según se puede observar en la gráfica 1, al realizar el análisis discriminante de género, se observa una tendencia de las barras hacia la izquierda, que representa las respuestas de los hombres en el análisis discriminante, mientras que las mujeres puntúan con signo positivo hacia la derecha. Esto indica que existen diferencias en cuanto a la importancia que hombres y mujeres otorgan a los ítems. Si se combinaran ambas gráficas en una sola, se evidenciaría que en algunos elementos apenas existen diferencias, mientras que en otros son opuestos, lo que indican que sí existen diferencias significativas.



GRÁFICA 1. ANÁLISIS DISCRIMINANTE MUJERES



GRÁFICA 2. ANÁLISIS DISCRIMINANTE HOMBRES

5. - DISCUSIÓN

Se ha cubierto el objetivo general del TFG porque se ha estudiado el Marco Teórico y la investigación aporta buenos resultados.

En primer lugar, se ha cumplido el objetivo 1 (OB1) y se ha confirmado la hipótesis 1 (H1), porque a través del análisis descriptivo realizado se ha comprobado la importancia que los jóvenes otorgan a cada una de las 18 variables, y, por lo tanto, se ha podido confirmar la hipótesis de que la Generación Z valora positivamente dichas variables.

En segundo lugar, se ha cumplimentado el objetivo 2 (OB2) y se ha podido confirmar la hipótesis 2 (H2), puesto que, gracias al análisis predictivo-causal, se ha corroborado que es posible predecir la satisfacción laboral de manera directa, e indirectamente las variables resultado (productividad, integración y lealtad) por parte de los jóvenes mediante el resto de las variables pertenecientes al salario emocional. Además, se ha comprobado que la hipótesis era cierta puesto que solo con algunas de dichas variables ya se ha podido predecir de manera significativa la satisfacción laboral.

En tercer lugar, se ha cumplido el objetivo 3 (OB3) y se ha confirmado la hipótesis 3 (H3), porque a través del análisis discriminante-diferencial realizado se ha comprobado que existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en lo que respecta a las respuestas asignadas a cada una de las variables. Además, gracias a esto, se han podido determinar las preferencias en función al género, donde ha quedado reflejo cuales son los ítems que mejor valora cada uno de los grupos.

6. - CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

Con la realización de este trabajo y según la revisión de la literatura llevada a cabo en el marco teórico, se ha comprobado que el salario emocional es un sistema de retribución alternativo al salario convencional cada vez más presente en las organizaciones de todo el mundo, y muy valorado especialmente por parte de las nuevas generaciones (concretamente la Generación Z). Actualmente, dichas generaciones priorizan tener unas condiciones laborales que favorezcan la conciliación de la vida personal y laboral, con horarios flexibles, teletrabajo, buen clima laboral, etc. con el fin de sentirse más satisfechos e integrados en la organización, y como consecuencia ser más leales y

productivos. Además, se ha relacionado al salario emocional con la Generación Z y se ha comprobado que se obtiene una sinergia positiva.

La escala utilizada en esta investigación ha demostrado ser válida y fiable, lo que asegura la calidad de los resultados. Al tratarse de una investigación de naturaleza cuantitativa, se han obtenido resultados medibles y cuantificables. Esto puede ser de gran ayuda para las gerencias de las organizaciones pues gracias al estudio realizado se ha podido demostrar la relación existente de los ítems pertenecientes al salario emocional con términos/resultados del trabajador tales como su satisfacción laboral, productividad, lealtad e integración.

Gracias a los resultados del análisis descriptivo, los cuales han sido muy favorables, se ha demostrado que los jóvenes pertenecientes a la Generación Z valoran muy positivamente las variables del salario emocional. Los ítems mejor valorados han sido “Buen ambiente laboral”, “Flexibilidad horaria” y “Reconocimiento”. Esto implica que, por un lado, los jóvenes en su entorno laboral priorizan condiciones que favorezcan dichos atributos, para sentirse más satisfechos e integrados y, por otro lado, con el fin de retener talento por parte de los empresarios, se han de fomentar este tipo de ítems para que sus trabajadores pertenecientes a esta generación sean más leales y productivos. En segundo lugar, con respecto al análisis de correlaciones se ha comprobado que existe una tendencia por parte de los jóvenes de la Generación Z a la hora de valorar los ítems del salario emocional. Esto demuestra que tienden a centrarse en algunos atributos concretos que consideran favorables en su lugar de trabajo, lo cual puede ayudar a las organizaciones obteniendo sinergias en su gestión.

Por otro lado, gracias a los resultados del análisis de regresión se ha demostrado cómo a través de la intensificación de las variables independientes se actúa sobre la dependiente (satisfacción laboral) de forma directa, e indirectamente se obtienen el resto de las variables resultado (productividad, lealtad e integración). Los ítems que mejor predicen la satisfacción laboral son “Relación y comunicación”, “Formación”, “Incentivos y comisiones monetarias” y “Parking, guardería, comedor...”. Si las organizaciones tienen en cuenta estos atributos, los gestionan y desarrollan correctamente, conseguirán unos empleados más satisfechos, productivos, leales e integrados.

Por último, como resultado del análisis discriminante, se ha podido demostrar la diferencia existente en las preferencias entre hombres y mujeres en lo referente a los ítems

del salario emocional. El perfil de los hombres tiende a otorgar una mayor importancia a la “Flexibilidad horaria”, el “Salario tradicional”, “Teletrabajo”, “Tiempo libre” y “Espacios de recreo y ocio”; en el caso del perfil de las mujeres, estas tienden a brindar una mayor relevancia a la “Formación”, a un “Buen ambiente laboral”, a los “Servicios sociales” (parking, guardería, comedor, etc.) y el “Reconocimiento”. Esto implica que las organizaciones que contratan tanto a hombres como a mujeres pertenecientes a la Generación Z han de tener en cuenta que existen diferencias en las preferencias según el género (masculino o femenino) en lo que respecta a las condiciones laborales.

En conclusión, tras la realización de este trabajo se ha llegado a comprender mejor el comportamiento de los jóvenes pertenecientes a la Generación Z en su entorno laboral, cuáles son las características o elementos pertenecientes al salario emocional que deberían fomentarse para obtener como resultados beneficios en materia de satisfacción laboral, productividad, lealtad e integración para con la organización. Por ello, este estudio resulta ser de gran utilidad para los gerentes y líderes de las organizaciones, puesto que los directores de las empresas pueden incidir en cualquiera de estos ítems con el fin de mejorar las condiciones laborales. Teniendo conocimiento de las preferencias de cada género, podría incidir incluso en aquellas que no supongan grandes costes para la organización, tales como el fomento de un buen ambiente laboral e iniciativas de reconocimiento, en el caso de las mujeres, o bien teletrabajo y flexibilidad horaria en el caso de los hombres. Además, cuenta a su favor con que, actualmente, soy muy escasas las investigaciones que se han realizado con respecto a ello.

7. – BIBLIOGRAFÍA

Albarrán, J. (2015) *Gestión administrativa de las relaciones laborales*. México: RA-MA Editorial.

Alegre et al. (2016). *Atecedents of employee job satisfaction. Do they matter?*. España: Universitat Internacional de Catalunya.

Andrade de Noguera, S. M. (2018). *El salario emocional como organizador de representaciones sociales vinculadas con la satisfacción. Una visión desde la crisis venezolana*. Venezuela: Universidad de Los Andes.

Arias, F. y Heredia, V. (2004) *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Editorial Trillas

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th Edition). Reino Unido: Kogan Page Ltd.

Bastidas-Ruiz, N. T. y Bustamante-Chalén, C. E. (2018). *Análisis del salario emocional y su influencia en el nivel de satisfacción de la diversidad generacional de los colaboradores de la Agencia Matriz de la Corporación Nexum Nexumcorp S.A.* Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Beer, M. (2009). *High Commitment, High Performance: How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage*. John Wiley & Sons.

Belias et al. (2015). *Job Satisfaction, Role Conflict and Autonomy of employees in the Greek Banking Organization*. Grecia: Procedia- Social and Behavioral Sciences.

Benavides-Pañeda, R., Beltrán-Villarruel, M., Vergara-Ochoa, A., y Pérez-Preciado, O. (2014). *Administración*. México: McGraw-Hill.

Bonilla, A. (2014). *Retención del Cliente Interno, Salario Emocional Industria creativa*. Colombia: Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Cascio, W. F. (2010). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill Education.

Charaja-Incacutipa, Y. M. y Mamani-Gamarra, J. (2013). *Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo*. Perú: Universidad Nacional del Altiplano.

Chase, R. B. y Jacobs, F. R. (2014). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros* (13th ed.) México: McGraw-Hill Education.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

Díaz-Cabrera, D. (2014). *Gestión del rendimiento humano*. España: Editorial UOC.

Dolan, S. L., Valle-Cabrera, R. y López-Cabrales, A. (2022). *La Gestión de Personas y del Talento. La gestión de los Recursos Humanos en el siglo XII*. España: McGraw-Hill Education.

Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.

Espinoza-Saldívar, A. K. (2020). *Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral*. México: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Fonseca-Herrera, J.M. et. al (2019). *Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: evidencias de validez de constructo, criterio y confiabilidad*, 37 (1), 2019 (ISSN 0254-9247)

Gagné, M. (2009). The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Prosocial Behavior Engagement. *Motivation and Emotion*, 33(3), 260-270.

Gay F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. Gestión práctica de riesgos laborales. *Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 33 (1), 44-47.

Gil-Vera, V. D. et. al (2019). *Development of an Emotional Salary Model: a Case of Application*. Alemania: ResearchGate

Gómez-Ramírez, C. (2011). *El salario emocional*. Colombia: Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Gómez-Vélez, M. A. (2010). *Calidad de vida laboral en empleados temporales del valle de Aburrá*. Colombia: Revista Ciencias Estratégicas.

González, F. (2017). *Qué es y cómo se paga el salario emocional*. México: Advice.Connecting, Opportunities & People.

- González-Morales, M. G., Rodríguez-Muñoz, A., y Banack, H. R. (2009). Work engagement and sense of belonging at work: A *mediation model*. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 787-804.
- Grant, A. (2013). *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. Reino Unido: Penguin Books.
- Howatt, W. (2011). *Por qué el personal permanece y por qué se va: Cómo atraer y retener empleados talentosos*. México: Panorama Editorial.
- Huete, L. (2003). *Servicios & beneficios. La fidelización de clientes y empleados*. España: Grupo Planeta (GBS).
- Judge, T. A. (1993). Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 389-430.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1349.
- Maioli, E. y Filipuzzi, M. (2017). *Nuevas generaciones y empleo. Características psicosociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo*. Argentina: Journal de Ciencias Sociales.
- Martínez, J. A. (2014). *Comportamiento de compra del turista residente. El caso de la generación Y en Canarias*. Tesis doctoral. La Laguna: Universidad de La Laguna.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications.
- Milkovich, G. T y Newman, J. M. (2019). *Compensation* (13th ed.). México: McGraw-Hill Education.
- Montoya (2009). *Revista Científica "Visión de Futuro": Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*. Argentina: Universidad Nacional de Misiones.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (10ª ed.). España: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. Estados Unidos: McGraw-Hill.

- Palomo, T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: ESIC Editorial.
- Pasamar, S. y Valle, R. (2011). *Conciliación de la vida profesional-personal en empresas españolas. ¿Mito o realidad?* España: Universia Business Review.
- Parra E. y Martínez J. A. (2017). La lealtad del joven residente a través de las variables que le vinculan con su destino turístico. *Cuadernos de Turismo*, 39(1), 455-480.
- Parra, E. y Martínez, J. A. (2018). Tourism research on island destinations: a review. *Tourism Review*, 73(2),133-155.
- Parra, E., Martínez, J. A. y China, Á. (2018). Drivers of the formation of e-loyalty towards tourism destinations. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(1), 66-82.
- Peiró Silla, J. M., Caballer-Herández, A. y Sora-Miana, B. (2011). *Consecuencias de la inseguridad laboral. El papel modulador del apoyo organizacional desde una perspectiva multinivel*. España: Psicothema.
- Peiró, J. M. y Rodríguez, I. (2008). *Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional*. España: Sección Monográfica.
- Pérez del Prado, D. (2018). *¿Qué es el salario emocional? Hacia nuevas fórmulas de acción social empresarial*. Madrid: Revista de Información Laboral.
- Pina-Stranger, Á., Sbjaj, O., Toro, P. y Matsuda, K. (2013). Estrategias académicas de inserción científica: una propuesta metodológica para el estudio de las reivindicaciones epistémicas en los artículos de investigación. *Innovar*, 23(48) 67-82.
- Poveda-Burgos, G., Suraty-Molestina, M. y Mackay-Castro, R. (2017). *Concepción e importancia del salario emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro*. Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Premsky, M. (2001). *Nativos e Inmigrantes Digitales*. Chile: SEK
- Premsky, M. (2011). *Enseñar a los nativos digitales*. Puerto Rico: Ediciones SM.
- Rocco, M. T. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. Chile: Universidad de Chile.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.

Sherman, L.E., Michikyan, M. y Greenfield, P. M. (2013). *The effects of text, audio, video, and in-person communication on bonding between friends*. Estados Unidos: Cyberpsychology.

Strauss, W., y Howe, N. (2000). *Millennials Rising: The Next Generations*. Estados Unidos: Vintage Books.

Suárez, R. M. (2017). Análisis de percepción sobre estrategias administrativas y el impacto en la productividad laboral. *Rev. Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 4(8),61-67.

Urzola-Malo, M.C. y Younes-Padilla, J.M. (2016). *Salario emocional: una visión integral de la compensación no económica en las organizaciones*. Colombia: Revista Portafolio.

Van Dierendonck, D., et. al. (2004). Leader-follower congruence in leader-member exchange and employee work engagement: The moderating role of collective self-esteem. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 265-285

Verburg, R. M. et. al (2018). *The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes*. Países Bajos: Group & Organization Management.

Wheatley, D. (2017). *Employee satisfaction and use of flexible working arrangements*. Estados Unidos: Work Employment Society.

Wood, S. (2013). *Generation Z as Consumers: Trends and Innovation*. Estados Unidos: N.C. State University.

Zenteno-Hidalgo, Á. C., y Durán-Silva, C. A. (2016). *Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso*. Chile: Revista Innovar Journal.

Zepeda-Rodríguez, J. J. et. al (2016). *Involucramiento laboral y productividad en un agronegocio en Sinaloa, México*. México: TEACS

RECURSOS WEB:

Oliva, P. (2022). *El salario emocional, clave en la retención de talento*. España: Recuperado de [\[https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/12343711/06/23/las-furgonetas-electricas-favoritas-de-trump-queiebran-lordstown-culpa-al-gigante-foxconn.html \]](https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/12343711/06/23/las-furgonetas-electricas-favoritas-de-trump-queiebran-lordstown-culpa-al-gigante-foxconn.html)

Laporta, A. (2021). *Salario emocional: beneficios y tipos*. APD. Recuperado de [\[https://www.apd.es/tipos-salario-emocional-valorados-por-trabajadores/ \]](https://www.apd.es/tipos-salario-emocional-valorados-por-trabajadores/).

Sornosa, M. (2020). *Salario emocional, atrae y retiene talento*. Recuperado de [\[https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/salario-emocional-atrae-y-retiene-talento/\]](https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/salario-emocional-atrae-y-retiene-talento/).

Décima, J. (2019). *Adiós Millennials: llega la "Generación Z"*. Recuperado de: [\[https://www.clarin.com/mundo/ansiedad-diversidadredes-sociales-perfil-generacion_0_9FCAtw53i.html\]](https://www.clarin.com/mundo/ansiedad-diversidadredes-sociales-perfil-generacion_0_9FCAtw53i.html)

Estructura del salario según el ministerio de trabajo y economía (España): https://www.mites.gob.es/es/guia/texto/guia_6/contenidos/guia_6_13_1.htm

Tipos de retribución según la secretaría de economía del gobierno (México): <https://www.inadem.gob.mx/3-tipos-de-retribucion-en-el-mercado-laboral/>

Ventajas e inconvenientes del salario emocional: <https://www.ucm.es/data/cont/docs/85-2013-11-29-PL2010.pdf>

Tipos de salario: <https://www.obsbusiness.school/blog/que-tipos-de-salario-existen-y-que-ventajas-presentan>

Definición de salario según la RAE: <https://dle.rae.es/salario>

Anexos.

V0	Género
V1	Salario tradicional
V2	Incentivos y comisiones monetarias
V3	Flexibilidad horaria
V4	Teletrabajo
V5	Tiempo libre
V6	Promoción y desarrollo laboral
V7	Formación
V8	Parking, guardería, comedor...
V9	Plan de pensiones y jubilación
V10	Buen ambiente laboral
V11	Espacio de recreo y ocio
V12	Reconocimiento
V13	Trabajo en equipo
V14	Relación y comunicación
V15	Sería más productivo
V16	Sería más leal a la empresa
V17	Estaría más satisfecho en la empresa/trabajo
V18	Estaría más integrado en la organización