

## **TRABAJO DE FIN DE MÁSTER**

**IMPACTO DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA FELICIDAD Y  
LA PRODUCTIVIDAD PERCIBIDAS. EL CASO DE LA  
GENERACIÓN Z.**

**IMPACT OF EMOTIONAL SALARY ON PERCEIVED  
HAPPINESS AND PRODUCTIVITY. THE CASE OF  
GENERATION Z.**

**Autora:** Laura Marlene Palacios Carabalí

**Tutor:** José Alberto Martínez González

**Máster de Dirección de Recursos Humanos**

Facultad de Derecho

Convocatoria de Julio

Curso académico 2023-2024

## **Resumen**

El salario emocional, la felicidad en el trabajo y la productividad son cruciales en el entorno laboral. Por otra parte, el interés por la generación Z es creciente porque será la generación responsable de asumir próximamente el relevo generacional en las organizaciones. En este Trabajo de Fin de Máster (TFM) se lleva a cabo una revisión de la literatura sobre el salario emocional, la felicidad en el trabajo y la productividad percibidas. Mediante un estudio cuantitativo integral (es descriptivo, predictivo y discriminante), así como una muestra de 269 jóvenes y un cuestionario diseñado ad hoc, se analizan las percepciones de los jóvenes acerca de las variables antes mencionadas (salario emocional, felicidad en el trabajo y productividad percibida). También se presentan dos modelos predictivos de la felicidad y de la productividad percibidas, y se lleva a cabo un análisis de género. Los resultados de la investigación ponen de manifiesto la elevada importancia que el salario emocional, la felicidad en el trabajo y la productividad tienen para los jóvenes, lo que facilita su aplicabilidad en la empresa para dicho segmento poblacional. Se han generado dos modelos de regresión ecuánimes que permiten predecir la felicidad en el trabajo y la productividad con un reducido número de variables. Por último, se han constatado diferencias significativas en las respuestas de los jóvenes que permiten un abordaje tanto conjunto como individualizado para cada grupo respecto a las variables del estudio. Por tales motivos este TFM es novedoso y posee notables implicaciones prácticas y teóricas.

**Palabras clave:** Salario emocional, felicidad en el trabajo, productividad, Generación Z

## **Abstract**

Emotional pay, happiness at work and productivity are crucial in the workplace. On the other hand, the interest in generation Z is growing because it will be the generation responsible for taking over the next generation in organizations. In this Master's Thesis (TFM) a review of the literature on emotional pay, happiness at work and perceived productivity is carried out. Using a comprehensive quantitative study (it is descriptive, predictive and discriminant), as well as a sample of 269 young people and a questionnaire designed ad hoc, the perceptions of young people about the aforementioned variables (emotional salary, happiness at work and perceived productivity) are analyzed. Two predictive models of perceived happiness and productivity are

also presented, and a gender analysis is carried out. The results of the research show the high importance of emotional pay, happiness at work and productivity for young people, which facilitates their applicability in the company for this population segment. Two equant regression models have been generated to predict happiness at work and productivity with a reduced number of variables. Finally, significant differences have been found in the responses of young people that allow both a joint and individualized approach for each group with respect to the variables of the study. For these reasons, this TFM is novel and has significant practical and theoretical implications.

**Keywords:** Emotional salary, happiness at work, productivity, Generation Z

## Índice

<b>1.- INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>2.-MARCO TEÓRICO</b> .....	6
<b>2.1.- La compensación del trabajador</b> .....	7
<b>2.2. - La remuneración o retribución como forma de compensación</b> .....	7
<b>2.3.- El salario tradicional como forma de compensación y retribución</b> .....	9
<b>2.4.- El salario emocional</b> .....	13
2.4.1.- <i>Concepto y evolución</i> .....	13
2.4.2.- <i>Ventajas e inconvenientes del salario emocional</i> .....	14
2.4.3.- <i>Elementos del salario emocional</i> .....	16
<b>2.5.- Variables resultado del trabajador: felicidad y desempeño</b> .....	18
2.5.1.- <i>La felicidad en el trabajo y el salario emocional</i> .....	18
2.5.2.- <i>Desempeño del trabajador y salario emocional</i> .....	20
<b>2.6.- La Generación Z y su relación con el salario emocional</b> .....	23
<b>3.-FICHA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	26
<b>3.1.- Diseño de la investigación</b> .....	26
3.1.1.- <i>Objetivos e hipótesis</i> .....	26
3.1.2.- <i>Metodología</i> .....	26
3.1.3.- <i>Población y muestra</i> .....	27
3.1.4.- <i>Cuestionario utilizado</i> .....	28
<b>3.2.- Resultados</b> .....	28
3.2.1.- <i>Validez y fiabilidad del cuestionario</i> .....	28
3.2.2.- <i>Resultados del Análisis descriptivo</i> .....	29
3.2.3.- <i>Análisis predictivo</i> .....	31
3.2.4.- <i>Análisis discriminante</i> .....	34
<b>4.-CONCLUSIONES</b> .....	39
<b>5.-BIBLIOGRAFÍA</b> .....	41

<b>CUADRO 1. Tipos de retribución.....</b>	<b>8</b>
<b>CUADRO 2. Componentes del salario.....</b>	<b>11</b>
<b>CUADRO 3. Tipos de salario en función de varios factores.....</b>	<b>12</b>
<b>IMAGEN 1. Línea del tiempo del concepto Salario Emocional.....</b>	<b>13</b>
<b>TABLA 1. Detalles de la muestra.....</b>	<b>28</b>
<b>TABLA 2. Cálculo de Alfa de Cronbach.....</b>	<b>29</b>
<b>TABLA 3. Resultados análisis descriptivo .....</b>	<b>30</b>
<b>TABLA 4. estadísticos básicos del análisis de regresión 1 (productividad percibida).....</b>	<b>31</b>
<b>TABLA 5. Coeficientes análisis regresión 1º .....</b>	<b>32</b>
<b>TABLA 6. estadísticos básicos del análisis de regresión 2 (felicidad en el trabajo) .....</b>	<b>33</b>
<b>TABLA 7. Coeficientes análisis regresión 2º .....</b>	<b>34</b>
<b>TABLA 8. Autovalores análisis discriminante.....</b>	<b>35</b>
<b>TABLA 9. Diferencias de género.....</b>	<b>36</b>
<b>TABLA 10. Coeficientes estandarizados .....</b>	<b>37</b>
<b>GRÁFICA 1. Análisis discriminante mujeres.....</b>	<b>38</b>
<b>GRÁFICA 2. Análisis discriminante hombres.....</b>	<b>38</b>

## **1.- INTRODUCCIÓN**

Actualmente y debido a la creciente competencia y a las crisis económica y pandémica, es necesario conocer y fomentar los factores que permiten aumentar la productividad laboral. Para ello es crucial explorar otras fórmulas de remuneración, como el salario emocional, que favorezcan el desempeño en el trabajo a través de variables como la satisfacción o la felicidad en el contexto laboral. A su vez, la Generación Z es un segmento poblacional de muy alto interés porque asumirá el relevo generacional en las empresas. Por todo ello este Trabajo de Fin de Máster (TFM) se centra en la importancia del salario emocional y su impacto en la productividad y felicidad de los jóvenes.

El tema objeto de estudio ha sido elegido por razones personales, dado el deseo de mejorar las condiciones laborales propias y las de la generación a las que esta autora pertenece. Por otra parte, esta autora deseaba aprender a llevar a cabo un trabajo de investigación en el ámbito de los recursos humanos.

Se utilizará en este TFM una muestra de 269 estudiantes universitarios, un cuestionario diseñado al efecto y una metodología cuantitativa que es completa, por ser descriptiva, predictiva y discriminante. Los resultados son novedosos por las variables y el segmento estudiados, y poseen claras implicaciones prácticas y teóricas para conocer y gestionar el desempeño laboral de los jóvenes mediante el salario emocional y la felicidad.

Este TFM está estructurado como sigue: después de esta introducción se presenta el marco teórico, al que seguirá el diseño de la investigación y los resultados. Por último, se presentarán las conclusiones del TFM.

## **2.-MARCO TEÓRICO**

El concepto de salario emocional ha emergido como un factor determinante de variables tales como la productividad, la motivación, la lealtad y la felicidad en el trabajo. A diferencia del salario tradicional, que se refiere a la compensación monetaria directa, el salario emocional se corresponde con aquellos beneficios particularmente intangibles y emocionales que los trabajadores perciben.

## **2.1.- La compensación del trabajador**

A lo largo de la historia el ser humano ha pasado de ser un mero objeto dentro de las organizaciones a ser considerado un factor de competitividad y un recurso estratégico para las empresas. Este cambio se produjo especialmente con la llegada de la revolución industrial en el siglo XX (Castilla et al., 2017). Debido al contexto socioeconómico de crisis que atravesamos, se ha generado una mayor demanda de un capital humano eficiente, capaz de adaptarse a las exigencias económicas, capaz de aportar ideas y valor, y promover un desempeño laboral más productivo y satisfactorio, tanto para las empresas como para los trabajadores. Naturalmente, ello exige una contraprestación (García et al., 2021).

## **2.2. - La remuneración o retribución como forma de compensación**

Se entiende por compensación toda aquella contraprestación que recibe el trabajador por su trabajo y desempeño (Castilla et al., 2017). La compensación de los trabajadores, en particular la tradicional y habitual remuneración o retribución, tiene un impacto directo en la motivación y el nivel de satisfacción de los trabajadores, siempre que se englobe en un sistema retributivo bien estructurado y justo. Según Dolan et al. (2022) también es necesario, simultáneamente, controlar los elevados costos de la masa salarial, porque si esto no se logra, la organización podría no conseguir sus objetivos operativos y estratégicos. Por lo tanto, el diseño la gestión de un sistema de compensación adaptado, equilibrado, justo y eficiente permitirá una gestión y administración efectivas del personal, asegurando el logro de cada uno de los objetivos establecidos (Chiavenato, 2017). Además, se enfatiza en la literatura y la práctica empresarial que las políticas retributivas de las empresas, bien sea a través del salario tradicional o del emocional, deben ser cuidadosamente planificadas y orientadas para que se integren bien en la organización. Por tanto, aunque estos sistemas compensatorios y retributivos están dirigidos principalmente a los trabajadores, es importante que se logre un equilibrio entre los diferentes elementos de la gestión de la organización, lo que permitirá más eficiencia y satisfacción. Por otra parte, la empresa que implementa una política de compensación debe tener claro qué objetivos busca alcanzar con ella y si está alineada con la estrategia empresarial.

En lo que a las retribuciones se refiere dentro de un sistema de compensación, Lara (2004) establece la siguiente clasificación:

**CUADRO 1. Tipos de retribución**

<b>Tipo</b>	<b>Concepto y características</b>
<b>Retribución fija anual en efectivo</b>	Se trata de una compensación periódica y estable, independientemente del desempeño del trabajador, cuya cuantía depende del trabajo y la competencia externa. Reconoce el cumplimiento de responsabilidades laborales y, para mantener la estabilidad y motivación, es esencial promover el desarrollo profesional.
<b>Retribución variable a corto plazo</b>	Compensación por el buen desempeño del trabajador, que reconoce su contribución al éxito de la empresa y lo motiva. Sin embargo, puede generar ansiedad y competencia entre colegas, por lo que es crucial manejar estos incentivos con cuidado, fomentar un ambiente de colaborativo y proporcionar herramientas para mantener relaciones laborales saludables y gestionar la ansiedad.
<b>Incentivos a largo plazo</b>	Son compensaciones que se otorgan a los trabajadores después de más de un año, generalmente entre tres y cinco años, basada en el desempeño y resultados comerciales. Buscan reconocer el rendimiento, aumentar la lealtad y retener trabajadores, promoviendo su participación y alineando sus intereses con los de la empresa.
<b>Pagos en especie</b>	Compensaciones no monetarias que sustituyen parte del salario, buscando beneficios fiscales y mejorar la calidad de vida del trabajador. Para asegurar la equidad, es crucial cumplir con las regulaciones fiscales y gestionarlas de manera transparente.
<b>Beneficios de previsión extra-salarial</b>	Proveen compensaciones financieras mediante seguros de vida y accidentes, cubriendo pérdidas de ingresos por accidentes, invalidez o enfermedad. Además, mejoran la protección familiar, retienen talento, reducen el estrés y mejoran el bienestar emocional y financiero.

*Fuente: elaboración propia a partir de Lara (2004)*



Las políticas de compensación basada en las retribuciones deben tener los siguientes objetivos (Dolan et al., 2007; Aranguren, 2019):

- **Atraer:** la política retributiva que sigue la empresa es una parte importante de los procesos de contratación y selección. Esta debe ser atractiva para los candidatos potenciales.
- **Compensar:** el sistema de compensación debe asegurarse de que el salario satisfaga las necesidades personales de los trabajadores.
- **Retener:** el principio de equidad interna y externa debe aplicarse para mantener a los trabajadores en la organización. Un sistema retributivo efectivo evitará que los trabajadores renuncien a sus puestos.
- **Motivar:** la política de compensación debe estar en línea con el desempeño de los trabajadores en la empresa. De no ser así, los trabajadores no tendrán la motivación necesaria para desempeñar sus funciones porque serán conscientes de que su trabajo será percibido de la misma manera, independientemente de su interés y esfuerzo para desarrollarlo.
- **Cumplir con la normativa legal:** ningún sistema de remuneración podrá infringir las normas establecidas por el Estatuto de los Trabajadores, los Convenios Colectivos y el Salario Mínimo Interprofesional, entre otros.

Ahora bien, para diseñar, implementar y gestionar un sistema de compensación en la organización, en particular un sistema de retribución es necesario conocer, entre otras cosas, las percepciones, necesidades, ideas y expectativas de los trabajadores.

### **2.3.- El salario tradicional como forma de compensación y retribución**

Existen numerosas definiciones del salario. Etimológicamente la palabra "salario" deriva de la palabra latina "salarium", que se refería al pago en forma de sal. Como afirmara Hopkins (1980), los trabajadores en la antigua Roma recibían salarios en forma de sacos de sal, un recurso esencial para conservar los alimentos y evitar la deshidratación. Por tanto, en ese momento la sal era vista como una "moneda" muy valiosa. Con el paso del tiempo, el concepto de salario

se transformó en una compensación económica o financiera, principalmente en dinero en efectivo, reemplazando gradualmente la forma tradicional de pago en especie.

Según la Real Academia Española (RAE), el salario se define actualmente como la remuneración regular que se paga a los trabajadores por cuenta ajena, ya sea en forma de dinero o de bienes. Respecto a sus atributos y según Valero y Jiménez (2023), el salario tiene tres características o requisitos fundamentales: se trata de una forma de remuneración, debe enmarcarse en el sistema normativo o legal, y es pagado por el “patrón”.

Desde una perspectiva legal, el artículo 2 de la Convención sobre la protección del salario de 1949 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el salario como la remuneración o ganancia que un empleador paga a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, ya sea escrito o verbal. Abarca todas las percepciones económicas y está sujeto a regulaciones específicas. Por ejemplo, debe respetarse el salario mínimo interprofesional. Por su parte, la Sección 4 del Estatuto de los trabajadores establece que el salario cubre todas las ganancias económicas de los trabajadores, ya sea en dinero o en especie. Por otra parte, el artículo 28, que prohíbe la discriminación en cualquier aspecto o condición del salario, garantiza la igualdad de remuneración entre trabajadores de diferente sexo que realicen trabajos de igual valor. En cuanto al artículo 29, en el se indica que el pago-liquidación del salario, éste debe llevarse a cabo puntualmente y registrarse adecuadamente, con un período de pago máximo de un mes en el caso de los salarios periódicos y regulares. Además, se reconoce el derecho de los trabajadores a recibir anticipos por el trabajo que han realizado. Por otra parte, la documentación del pago del salario, según lo establecido en el artículo 29, debe llevarse a cabo a través de un recibo y justificativo de pago individual, el cual debe contener todas las ganancias del trabajador y las deducciones legales, de manera separada y clara. También se incluye el pago por períodos de descanso, como es el caso de las vacaciones, los días festivos y los permisos con derecho a compensación.

En términos de su estructura, la retribución se desglosa en varios componentes clave:

**CUADRO 2. Componentes del salario**

<b>Tipo</b>	<b>Concepto</b>
<b><i>Salario Base</i></b>	Esta es la parte más importante y valiosa de la remuneración, aunque en ocasiones puede superarse por la suma de los complementos.
<b><i>Complementos Salariales</i></b>	Estos pueden acordarse colectiva o individualmente y pueden incluir estándares para su cálculo y consolidación. A menos que se acuerde lo contrario, los vinculados al puesto de trabajo o a la situación y resultados de la empresa no son consolidables según la ley. Los complementos pueden ser personales, de trabajo, de cantidad o calidad, o basados en la situación o los resultados de la empresa.
<b><i>Percepciones no salariales</i></b>	Estas son aquellas que generalmente no cotizan a la Seguridad Social y no se consideran salarios. Pueden incluir compensación por gastos relacionados con el trabajo, como pérdida de dinero, desgaste de herramientas y dietas.
<b><i>Prestaciones e Indemnizaciones de la Seguridad Social</i></b>	Son pagados por las empresas o la Seguridad Social y pueden incluir prestaciones por enfermedad, maternidad e invalidez, entre otras.
<b><i>Indemnizaciones por Traslados, Suspensiones y Despidos</i></b>	Estas compensaciones pueden surgir por razones económicas, organizativas o técnicas, o como resultado de la rescisión del contrato de trabajo.
<b><i>Beneficios Sociales o Asistenciales</i></b>	Estos beneficios no se consideran como salario, sino que tienen como objetivo compensar los gastos derivados de la actividad laboral. Por lo tanto, no tienen ningún impacto en cómo calcular los períodos de descanso ni en cómo calcular la cotización a la Seguridad Social.
<b><i>Pagas Extraordinarias</i></b>	El artículo 31 del Estatuto de los Trabajadores establece que los trabajadores tienen derecho a dos gratificaciones extraordinarias al año. El convenio colectivo o acuerdo entre el empresario y los representantes legales de los trabajadores establece la cantidad y el momento de pago.

Fuente: elaboración propia a partir de Álvarez et al. (2024).

Los salarios se establecen teniendo en cuenta la normativa, la negociación colectiva o, en su ausencia, mediante un contrato individual. Debe incluirse tanto el salario base como los complementos salariales.

Respecto a los tipos de salario, en España existe una amplia diversidad de salarios atendiendo a ciertos factores, tal y como se recoge en el cuadro 3:

**CUADRO 3. Tipos de salario en función de varios factores**

<b>Tipo de salario</b>	<b>Concepto</b>
<b><i>Según variable temporal de referencia</i></b>	
<b><i>Por Unidad de Obra</i></b>	Se determina por la cantidad de trabajo realizado, no por el tiempo trabajador.
<b><i>Por Unidad de Tiempo</i></b>	Se establece en función del tiempo de servicio.
<b><i>Mixto</i></b>	Se calcula combinando el salario por hora y el salario por unidad de trabajo.
<b><i>Según su naturaleza</i></b>	
<b><i>Salario Real</i></b>	Representa la cantidad de bienes y servicios a los que puede acceder una persona con su salario.
<b><i>Salario Nominal</i></b>	Indica la cantidad de bienes y servicios a los que puede acceder una persona según el salario nominal.
<b><i>En cuanto a la forma de pago:</i></b>	
<b><i>En especie</i></b>	El salario que se paga con bienes que no son dinero, como un vehículo.
<b><i>En metálico</i></b>	Corresponde a la transacción realizada en la moneda legal.
<b><i>Según su estabilidad:</i></b>	
<b><i>Salario Variable</i></b>	Se establece a partir de una combinación de elementos cuya cantidad precisa no se sabe previamente.
<b><i>Salario Fijo</i></b>	Compuesto por componentes cuya cantidad se puede determinar con precisión de antemano, como el aguinaldo.

*Fuente: elaboración propia a partir de Álvarez et al. (2024).*

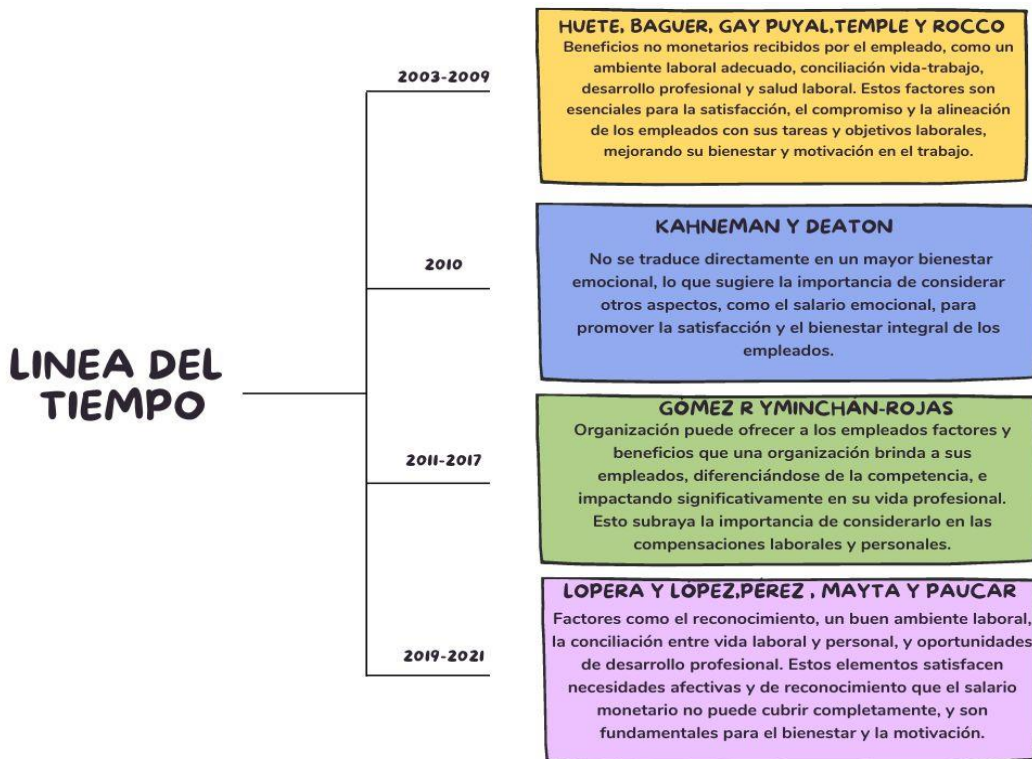
Respecto a los niveles de salario y de acuerdo con el artículo 27 del Estatuto de los Trabajadores, el Gobierno es responsable de establecer anualmente el salario mínimo interprofesional, después de consultar con las organizaciones sindicales y asociaciones empresariales más representativas. Para lograrlo, se tienen en cuenta varios factores, incluyendo el índice de precios al consumo, la productividad media nacional, el aumento de la contribución del trabajo a la renta nacional y la situación económica en general.

## 2.4.- El salario emocional

### 2.4.1.- Concepto y evolución

El salario emocional, como contraprestación, se refiere a las recompensas y beneficios no financieros que los trabajadores reciben por su trabajo, y que particularmente contribuye a satisfacer sus necesidades emocionales y psicológicas (Chiavenato, 2017).

**IMAGEN 1. Línea del tiempo del concepto Salario Emocional**



*Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados*

El salario emocional incluye elementos como el reconocimiento, la satisfacción laboral, el equilibrio entre la vida laboral y personal, el sentido de pertenencia y las oportunidades de crecimiento personal, entre otros muchos. Como se ha constatado, la remuneración o el salario emocional puede influir significativamente en la motivación y el compromiso de los trabajadores, lo que a su vez afecta al rendimiento (Eraso y Nieto, 2011; Chiavenato, 2017)

El concepto del salario emocional surge como una respuesta a la necesidad urgente de mejorar las relaciones interpersonales y la productividad organizacional. Ha evolucionado como una forma de compensación adicional al salario tradicional a lo largo del tiempo. Se divide en dos grupos de elementos principales, según Rubio et al. (2020). Uno se enfoca en los efectos o resultados, como es la satisfacción laboral y la predisposición de los trabajadores. El otro se centra en beneficios personales y no monetarios que se relacionan con las necesidades individuales de los trabajadores.

#### *2.4.2.-Ventajas e inconvenientes del salario emocional*

Aunque poco desarrollado en la literatura, se destaca su importancia en el entorno laboral como una alternativa a las percepciones de salario convencionales, y abarca especialmente aspectos intangibles que van más allá de la compensación financiera, en línea con Andrade (2018). Aunque hay poca información disponible, las definiciones sugieren que el salario emocional incluye una variedad de factores que contribuyen al bienestar y la satisfacción laboral de los trabajadores. Es evidente que su valor radica en la capacidad de las empresas para reconocer y satisfacer las necesidades materiales y emocionales de sus trabajadores, lo que redundará en un entorno laboral más productivo y enriquecedor.

El salario emocional tiene muchas ventajas para los trabajadores y las organizaciones. Este enfoque, propuesto por autores como Serrat (2017), quien reconoce la mejora del bienestar personal de los trabajadores al fomentar hábitos saludables, actividades deportivas y mantener un equilibrio emocional. Como señalan Saldívar y Moctezuma (2020), el salario emocional mejora la calidad de vida de los trabajadores al brindarles atención integral a su salud. También mejora su productividad y el clima laboral. Además, según Montes et al. (2013), el salario

emocional aporta flexibilidad laboral y permite a los trabajadores conciliar sus responsabilidades laborales con sus familias.

Como sugieren Montes et al. (2013) y Díaz et al. (2023), el salario emocional brinda seguridad y fortalece su lealtad a la organización mediante programas de formación y desarrollo de competencias que a su vez fomentan el crecimiento y el desarrollo profesional. Todo ello contribuye a la retención del talento y al aumento de la satisfacción laboral. El salario emocional también fomenta el voluntariado y el compromiso social de los trabajadores, lo que aumenta su sentido de pertenencia a la empresa. Serrat (2017) afirma que esta contribución a la comunidad beneficia a los trabajadores y mejora la reputación de la empresa y la percepción de la marca. En términos de gestión del talento, el salario emocional posiciona a la empresa como un trabajo atractivo y comprometido con el bienestar integral de sus trabajadores, lo que facilita la atracción y retención de talentos en un mercado laboral competitivo. Además, Caro (2016) enfatiza su contribución al éxito organizacional y, como sugieren Gómez (2019), el salario emocional también contribuye a una sociedad más justa y armoniosa al fomentar un entorno laboral más saludable y duradero.

En cuanto a los inconvenientes del salario emocional, Bohlander y Snell (2018) destacan el aumento de los gastos, especialmente de tiempo y gestión, relacionados con su implementación. Esto puede ser difícil para las empresas, especialmente si tienen pocos recursos o tienen restricciones presupuestarias. Además, la implementación de programas de remuneración basados en emociones puede poner en peligro el tipo de liderazgo y relaciones presentes en la organización. Algunos líderes y colaboradores pueden encontrar difícil adaptarse a este enfoque más centrado en aspectos emocionales y personales, lo que puede provocar tensiones o conflictos en la dinámica de liderazgo y en la cultura organizacional. Por lo tanto, estas desventajas deben ser cuidadosamente consideradas y gestionadas para garantizar que el salario emocional se implemente de manera efectiva y exitosa.

Aunque la implementación de salarios emocionales tiene el potencial de aumentar la satisfacción, el compromiso, el vínculo y la productividad de los trabajadores, su implementación requiere precaución para evitar descontentos o malentendidos, así como los mencionados efectos negativos.

### 2.4.3.- Elementos del salario emocional

Respecto a los elementos o componentes del salario emocional, en la literatura se enfatizan factores como la formación y capacitación, la calidad de la relación con el supervisor inmediato, la capacidad de expresar ideas y sugerencias, así como las oportunidades de desarrollo y promoción. Además, se mencionan los desafíos profesionales, la planificación de la carrera, un entorno laboral agradable, y aspectos como la flexibilidad, la seguridad, la equidad y el reconocimiento (Flores et al., 2024).

Por tanto, una gran variedad de autores ha identificado y destacado multitud de elementos o componentes-ejemplos del salario emocional, que contribuyen de manera significativa a mejorar el entorno laboral y promover el bienestar integral de los trabajadores, así como su desempeño. Los que siguen son algunos ejemplos relevantes de elementos integrantes del salario emocional, destacando que no existe una clasificación cerrada y universalmente aceptada:

- La **cultura laboral** que combine la responsabilidad social, la ética en el trabajo y las interacciones con los líderes de la organización, con valores como la solidaridad, el sentimiento de unión y la colaboración en equipo para crear un entorno laboral positivo y cooperativo (Zenteno y Silva, 2016).
- Saldívar y Moctezuma (2020) destacan el fomento de un **sentido de propósito y contribución en el trabajo**.
- Tannenbaum y Yukl (1992) destacan las **oportunidades de desarrollo** como un enfoque integral del crecimiento personal que incluye la capacitación, la gestión de talentos, el coaching, la orientación y la planificación de la carrera. Estos elementos proporcionan a los trabajadores las herramientas y el apoyo que necesitan para avanzar significativamente en sus roles, asegurando el crecimiento profesional y el éxito dentro de la empresa.
- Guest (2002) se centra en el **balance de vida**, que incluye flexibilidad laboral, beneficios relacionados con la salud, el apoyo familiar y las oportunidades recreativas para ayudar a los trabajadores a encontrar un equilibrio saludable entre su vida laboral y personal.



- Bonilla y Bolívar (2011) afirma que los **planes de carrera** brindan a los trabajadores un camino claro hacia el crecimiento profesional dentro de la empresa. Al ofrecer oportunidades de crecimiento y progresión, y que estos planes aumentan la retención.
- Díaz (2023) se enfocan en el **tiempo para asuntos personales** como un factor importante, permitiendo a los trabajadores tener días libres, lo que significa respeto y confianza, así como aumentar la satisfacción y compromiso con la organización. Además, se enfocan en las **mentorías de liderazgo**, que ayudan a los trabajadores en el proceso de aprendizaje, facilitando el intercambio de conocimientos y habilidades, así como fortalecer las líneas de colaboración y apoyo en la organización. Asimismo, los **eventos** como forma importante de fomentar el bienestar y fortalecer la cohesión en la organización. Estos eventos, como recreativos, deportivos o culturales buscan la comunicación entre trabajadores y sus familias, mejorar el entorno laboral y fortalecer el sentido de comunidad.
- Del Prado (2018) destaca el **desarrollo y la capacitación**, permitiendo el mejoramiento de habilidades y competencias a través de cursos y actividades continuas, y que las empresas no solo mejoran la calidad y eficiencia del trabajo, sino también el bienestar.
- Rubio et al. (2020) afirman que el **asesoramiento legal y financiero** es esencial para el bienestar de los trabajadores. Estas ventajas pueden tener un impacto grande en la salud financiera de los trabajadores.
- Laporta (2021) destaca que la **flexibilidad horaria** puede aumentar la satisfacción y la productividad, permitiendo una mayor autonomía y control sobre la gestión del tiempo. También señala que los **lugares de relajación para descansar y desconectar** del trabajo mejoran el bienestar de los trabajadores, ayudando a aumentar su productividad y creatividad, así como su satisfacción y compromiso con la organización.
- Saldívar y Moctezuma (2020) señalan que el **teletrabajo** es fundamental y especialmente esencial en la era después de COVID-19, permitiendo la conciliación laboral y personal, y ayudar a obtener más beneficios.

## 2.5.- Variables resultado del trabajador: felicidad y desempeño

Se ha constatado que el salario emocional influye de manera positiva en la felicidad del trabajo y en su desempeño. Abordamos seguidamente estos aspectos.

### 2.5.1.- La felicidad en el trabajo y el salario emocional

La felicidad en el trabajo se refiere al nivel general de satisfacción que los trabajadores sienten en relación a su trabajo y su entorno laboral. Este concepto se asocia al bienestar emocional, la satisfacción laboral y un sentido de realización y propósito en la vida profesional. Esta no solo influye en la vida personal de los trabajadores, sino que también tienen un impacto significativo en su desempeño y en la organización en general. Por tanto, existe una significativa relación entre el salario emocional y la felicidad en el trabajo que debe ser explorada (Oswald et al., 2015).

Entre los *factores o variables* que fomentan la felicidad en el trabajo cabe destacar los siguientes. Podrá el lector apreciar la relación de dichos factores con el salario emocional:

- En primer lugar, uno de los factores clave de la felicidad en el trabajo es la realización de un trabajo significativo. Y es que los trabajadores encuentran mayor felicidad cuando su trabajo cobra sentido y se alinea con sus valores y objetivos personales (Wrzesniewski et al., 2003). Este sentido de propósito mejora el compromiso y la satisfacción.
- Además, la conciliación de la vida laboral y familiar es fundamental para la felicidad ya que lograr un adecuado equilibrio entre el trabajo y la vida personal permite a los trabajadores gestionar sus compromisos sin comprometer sus responsabilidades profesionales, lo cual es esencial para su bienestar (Díaz, 2023).
- Por otra parte, un ambiente de trabajo de apoyo fomenta un entorno positivo, caracterizado por buenas relaciones con amigos y supervisores que contribuye significativamente a la felicidad en dicho espacio (Harter et al., 2002). El liderazgo de apoyo y una cultura de colaboración son elementos cruciales en este sentido.

- Además, el reconocimiento y las recompensas apropiadas por contribuciones y logros aumenta la moral y la felicidad de los trabajadores. Sentirse apreciado y valorado es un factor crucial para la felicidad en el lugar de trabajo (Ryan y Deci, 2000).
- Asimismo, las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional son fundamentales también. El acceso a programas de capacitación y la mejora de las habilidades y perspectivas de avance profesional fomenta un sentido de progreso (Noe, 2009).
- De igual manera, la seguridad laboral proporciona una base estable, reduciendo la ansiedad y el estrés asociados con la inestabilidad laboral (Sverke et al., 2002).
- Además, la autonomía y el empoderamiento, que permiten a los trabajadores tomar decisiones sobre su trabajo, aumentan su sentido de control y satisfacción, lo que conduce a una mayor felicidad (Hackman y Oldham, 1976).
- La compensación justa y equitativa es importante para garantizar que los trabajadores se sientan valorados y puedan satisfacer sus necesidades financieras. Una remuneración adecuada contribuye al bienestar general y a la satisfacción en el trabajo (Judge et al., 2010).

La felicidad en el trabajo tiene múltiples *consecuencias positivas* relacionadas con el salario emocional. Los trabajadores felices son más productivos y se desempeñan mejor, debido a su actitud positiva y a que sus mayores niveles de compromiso se traducen en mejores resultados laborales (Oswald et al. 2015). Además, los trabajadores felices tienen menos probabilidades de ausentarse, lo que reduce el ausentismo y las tasas de rotación, contribuyendo a una mejor estabilidad y menores costos de contratación (Warr, 2007).

Un ambiente de trabajo positivo que fomenta la felicidad también anima a los trabajadores a ser más creativos e innovadores. Aportando nuevas ideas y soluciones (Amabile et al., 2005), ya que los trabajadores experimentan mucho menos estrés y agotamiento, lo que mejora el bienestar general y reduce los costos de atención médica (Danna y Griffin, 1999).

Además, los trabajadores felices contribuyen a una cultura organizacional positiva, creando un entorno de apoyo y colaboración (Cameron, 2021). Los trabajadores comprometidos y felices también tienen a brindar un mejor servicio al cliente, lo que se traduce en mayor satisfacción y lealtad del cliente (Heskett et al., 1997).

La remuneración emocional mejora significativamente la satisfacción laboral al atender las necesidades psicológicas de los trabajadores, haciéndolos sentir valorados y apreciados. Esto conduce a mayores niveles de felicidad y compromiso en el trabajo (Judge et al., 2001).

Además, la remuneración emocional impulsa la motivación y el compromiso al crear un entorno de trabajo positivo en el que los trabajadores se sienten apoyados y reconocidos. Los trabajadores comprometidos son más felices y también muestran un mayor grado de compromiso con su trabajo (Kahn, 1990).

Asimismo, una estructura emocional positiva tiene un impacto significativo en la salud mental y el bienestar general de los trabajadores. La reducción del estrés y del agotamiento, como resultado de una adecuada remuneración emocional, contribuye a mejorar la salud mental y el bienestar general de los trabajadores. Los trabajadores más felices tienen menos probabilidades de experimentar estrés y ansiedad relacionados con el trabajo, lo que se traduce en un entorno laboral más saludable (Fondas y Denison, 1991).

Por otra parte, los trabajadores felices y satisfechos tienen menos probabilidades de abandonar la organización. Esto también reduce el ausentismo y las tasas de rotación, lo que contribuye a una fuerza laboral más estable y productiva (Warr, 2007). De este modo, la remuneración emocional no solo mejora la retención de trabajadores, sino que también asegura la continuidad y estabilidad dentro de la organización.

Finalmente, la remuneración emocional contribuye a una cultura organizacional positiva al fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo. Esto no solo mejora la felicidad de los trabajadores, sino que también promueve un ambiente positivo en el lugar de trabajo (Cameron, 2021).

### *2.5.2.- Desempeño del trabajador y salario emocional*

El desempeño del trabajador se refiere al grado en el que un individuo cumple con sus objetivos y metas, despliega sus competencias o cumple las normas, tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo. Ello abarca tanto resultados como los procesos e insumos utilizados para alcanzarlos. Por otra parte, el rendimiento del trabajador se asocia con aspectos tales como la eficiencia, la eficacia y la calidad (Vera et al., 2019).

En particular, la productividad de los trabajadores es la medida de la eficiencia de un trabajador o grupo de trabajadores. Por lo general se evalúa comparando la cantidad de producción producida con los insumos utilizados en el proceso de producción. La alta productividad significa que se produce más productos por unidad de insumo, que puede ser tiempo, dinero o recursos (Yukl, 2013).

Los impulsores clave del desempeño del trabajador, es decir, de su rendimiento y productividad, tiene que ver con factores tales como:

- El liderazgo transformacional, que inspira y motiva a los trabajadores, junto con el apoyo gerencial que promueve la comunicación efectiva, y el reconocimiento, los cuales son esenciales para estimular el máximo potencial de los colaboradores (Yukl, 2013; Vera et al., 2019).
- El ambiente de trabajo también desempeña un papel crucial, pues un entorno físico ergonómico y una seguridad psicológica fomentan la eficiencia y la creatividad de los trabajadores (Edmondson, 1999; Vischer, 2008).
- Asimismo, el diseño del puesto de trabajo y los procesos laborales, como el enriquecimiento y la optimización de los flujos de trabajo, son determinantes para mejorar la satisfacción y, con ellos, el desempeño (Hackman y Oldham, 1976; Caeldries et al., 1994).
- La capacitación continua y el despliegue de las oportunidades de desarrollo profesional aseguran que los trabajadores cuenten con las habilidades necesarias y se sientan motivados para alcanzar sus metas (Noe, 2009).
- La integración de la tecnología y los sistemas de información eficientes también contribuyen a la mejora de la productividad, al agilizar procesos y mejorar la comunicación (Cortina, 1993; Brynjolfsson y McAfee, 2014).
- Una cultura organizacional que promueva la excelencia y el compromiso de los trabajadores, así como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, con medidas como la flexibilidad laboral y la gestión del estrés, completan el panorama de impulsores clave para un rendimiento y una productividad óptimo para el entorno laboral (Cooper y Cartwright, 1994; Kossek y Ozeki, 1998; Schein, 2010).

La relación entre el salario emocional y el desempeño de los trabajadores también es un tema crucial en la gestión de las empresas, ya que afecta directamente a la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los trabajadores. A continuación, se expone cómo algunos elementos del salario emocional influyen en diversos aspectos del rendimiento laboral, proporcionando una visión integral de cómo un enfoque holístico de las recompensas no financieras puede transformar el entorno de trabajo y potenciar el desempeño de los trabajadores.

1. **Reconocimiento y agradecimiento:** reconocer y apreciar a los trabajadores por sus contribuciones puede aumentar la moral y la motivación. Ayuda a los trabajadores a sentirse valorados y respetados, lo que lleva a una mayor satisfacción laboral y compromiso con su trabajo.
2. **Satisfacción laboral:** cuando los trabajadores encuentran su trabajo satisfactorio y agradable es más probable que sean productivos. La satisfacción laboral puede provenir de un trabajo significativo, oportunidades de ascenso y un entorno de trabajo de apoyo.
3. **Equilibrio entre el trabajo y la vida personal:** proporcionar flexibilidad en los horarios de trabajo y oportunidades para el trabajo remoto puede ayudar a los trabajadores a equilibrar su vida personal y profesional. Un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal reduce el estrés y el agotamiento, lo que contribuye a un mejor rendimiento general.
4. **Sentido de pertenencia:** fomentar un sentido de comunidad y pertenencia dentro del lugar de trabajo puede mejorar el compromiso de los trabajadores. Cuando los trabajadores se sienten parte de un equipo cohesionado, es más probable que colaboren de manera efectiva y contribuyan positivamente a los objetivos de la organización.
5. **Crecimiento personal y profesional:** las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, como los programas de capacitación, la tutoría y las perspectivas de avance profesional, pueden satisfacer las aspiraciones de crecimiento personal y profesional de los trabajadores, lo que lleva a una mayor motivación y rendimiento.

La remuneración emocional puede aumentar significativamente la motivación y el compromiso de los trabajadores, por lo que el trabajador logra alcanzar niveles de rendimiento mucho más

altos (Ryan y Deci, 2000). Como el salario emocional contribuye a una mayor satisfacción laboral, los trabajadores satisfechos son más leales, creativos y productivos. También es menos probable que abandonen la organización, lo que produce que los costos de rotación y mantienen una fuerza laboral estable y experimentada (Judge et al., 2001). Por otra parte, un ambiente de trabajo que enfatiza el salario emocional fomenta relaciones positivas y una cultura de colaboración. Este entorno fomenta el trabajo en equipo, reduce los conflictos y mejora la comunicación, todo lo cual es crucial para el alto rendimiento (Edmondson, 1999). Los elementos emocionales de la remuneración, como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y el liderazgo de apoyo, ayudan a reducir el estrés y a prevenir el agotamiento. Los trabajadores que experimentan niveles más bajos de estrés están más concentrados, energéticos y productivos, lo que conduce a mejores resultados (Cooper y Cartwright, 1994). Si los trabajadores reciben un salario emocional adecuado, tendrán más probabilidades de exhibir comportamientos de ciudadanía organizacional y comportamientos discrecionales que van más allá de los requisitos de su trabajo. Estos comportamientos, como ayudar a los compañeros y ser proactivo, contribuyen a un clima organizacional positivo y al desempeño general (Ryan y Deci, 2000).

Por todo lo anteriormente expuesto, es esencial conocer las ideas, percepciones y expectativas de los futuros trabajadores respecto al salario emocional y la productividad, así como explorar las variables y factores que componen y fomentan el desempeño.

## **2.6.- La Generación Z y su relación con el salario emocional**

Özkan (2017) define una generación como un grupo de individuos con similar año de nacimiento que comparten acontecimientos importantes de la vida que influyen en su desarrollo. Normalmente los miembros de una misma generación comparten actitudes, percepciones y hábitos. Numerosos autores como Mannheim (2007) y otros, han estudiado las diferencias generacionales a través de los años de nacimiento, desarrollando la teoría generacional para comprender mejor el perfil y características de los individuos prototípicos.

En particular Lyons y Kuron (2013) destacan que la Generación Z es la cohorte que sucede a los Millennials y precede a la Generación Alfa. Özkan (2017) define a la Generación Z como

los nacidos entre 1995 y 2010. Turner (2015) ha manifestado que los miembros de la Generación Z son nativos digitales, ya que han crecido en un mundo internacionalmente conectado con Internet. Prossack (2019) destaca en concreto el deseo de impulsar el cambio que posee la Generación Z, enfatizando que se trata de la generación más educada, proyectando ser el segmento profesional más grande a escala internacional en la próxima década. McCrindle (2018) y Vera et al. (2019) se enfocan en la importancia de desarrollar estrategias adecuadas y un sistema de compensación justo para retener a estos jóvenes trabajadores.

Respecto al salario emocional, la Generación Z valora mucho la inteligencia emocional en el lugar de trabajo. Busca líderes que demuestren empatía, autenticidad y la capacidad de fomentar conexiones significativas. Para la Generación Z el salario emocional incluye aspectos como el apoyo a la salud mental, un sentido de propósito en su trabajo y la oportunidad de participar en causas sociales y ambientales que les importan. Es de destacar que, según una investigación de McKinsey (2022), la Generación Z reporta niveles más bajos de bienestar emocional y social en comparación con las generaciones mayores, lo que subraya la importancia de un entorno de trabajo de apoyo que aborde estas necesidades.

Se puede sintetizar que:

- La Generación Z prioriza los lugares de trabajo que ofrecen un sentido de propósito y se alinean con sus valores. No solo buscan salarios competitivos, sino también roles que brinden realización personal y oportunidades de crecimiento. El salario emocional influye en gran medida en su satisfacción laboral y en sus tasas de retención. Es probable que las empresas que no proporcionan un entorno propicio con oportunidades de desarrollo personal y profesional experimenten tasas de rotación más altas entre los trabajadores de la Generación Z (Twenge, 2017).
- La salud mental es un componente crítico del salario emocional para la Generación Z. Esperan que los trabajos ofrezcan un sólido apoyo a la salud mental, incluido el acceso a servicios de asesoramiento, días de salud mental y una cultura en el lugar de trabajo prevenga los problemas de salud mental. Los altos niveles de estrés y agotamiento reportados por los trabajadores de la Generación Z ponen de manifiesto la necesidad de que los lugares de trabajo promuevan activamente el bienestar



mental. Y que proporcionen recursos para ayudar a los trabajadores a gestionar el estrés de manera efectiva (Meret et al., 2017).

- La Generación Z valora la diversidad, la equidad y la inclusión en el lugar de trabajo, y considera que estos factores son componentes esenciales del salario emocional. Esperan que sus empleadores demuestren un compromiso genuino, no solo a través de políticas, sino también a través de prácticas y culturas inclusivas en el lugar de trabajo. Las empresas que promueven y encarnan activamente estos valores tienen más probabilidades de atraer y retener el talento de la Generación Z (Twenge, 2017).
- La flexibilidad en el trabajo y la creación de oportunidades de innovación también son importantes para la Generación Z. Valoran la autonomía y la capacidad de trabajar de manera que se adapte a sus estilos de vida y preferencias. Esto incluye horarios de trabajo flexibles, opciones de trabajo remoto y la libertad de aportar nuevas ideas. A los líderes que adopten estos valores y creen entornos que apoyen la innovación y la flexibilidad les resultará más fácil involucrar y motivar a los trabajadores de la Generación Z (Mardia et al., 2024).
- La Generación Z está altamente motivada por la responsabilidad social y busca trabajar para empresas que se alineen con sus valores y contribuyan positivamente a la sociedad. Las empresas que demuestran un compromiso con las causas sociales y medioambientales pueden mejorar el salario emocional de los trabajadores de la Generación Z. Esta generación quiere sentir que su trabajo tiene un impacto más amplio y que su trabajo ayuda socialmente (McKinsey, 2022)

En conclusión, la relación entre la Generación Z y el salario emocional está determinada por las necesidades y valores únicos de esta generación. Los empleadores que prioricen la inteligencia emocional, el apoyo a la salud mental, el trabajo significativo y la flexibilidad estarán mejor posicionados para atraer y retener el talento de la Generación Z. Al comprender y abordar estos aspectos, las empresas pueden crear una fuerza laboral más comprometida y productiva.

### 3.-FICHA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1.- Diseño de la investigación

##### 3.1.1.- Objetivos e hipótesis

Esta investigación tiene el objetivo general de analizar las percepciones de la Generación Z respecto al salario emocional y su relación con la felicidad en el trabajo y el desempeño laboral.

Como objetivos específicos e hipótesis se establecen los siguientes:

**Objetivo 1:** Comprobar las valoraciones o la importancia que los jóvenes dan a cada una de las variables observadas o ítems.

- *Hipótesis: los jóvenes, en general, valoran positivamente cada una de las variables observadas o ítems.*

**Objetivo 2:** Descubrir si es posible predecir el desempeño y la felicidad en el trabajo por parte de los jóvenes mediante las variables observadas o ítems incluidos en el trabajo.

- *Hipótesis: las variables observadas puntuadas por los jóvenes permiten predecir de manera significativa la productividad y la felicidad en el trabajo.*

**Objetivo 3:** Identificar si existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en las respuestas a los ítems.

- *Hipótesis: entre hombres y mujeres existen diferencias en las respuestas a los ítems seleccionados.*

##### 3.1.2.- Metodología

Según Alonso (2019) para conseguir los objetivos y contrastar las hipótesis planteadas se ha llevado a cabo una investigación de naturaleza cuantitativa mediante el uso de los programas informáticos EXCEL y SPSS-29. En particular se han utilizado tres métodos de investigación:

El *análisis descriptivo* básico presenta cada ítem con la puntuación mínima y máxima otorgada por los sujetos, mostrando los porcentajes totales de cada ítem según las valoraciones. Además,

se calcula la media aritmética y la desviación típica (DT) para determinar la dispersión de los datos respecto a la media.

Por su parte, *el análisis de regresión* se utiliza para determinar si se pueden hacer predicciones favorables sobre la productividad y la felicidad en el trabajo.

Por último, mediante el *análisis discriminante* se examinará si existen diferencias de género significativas en las respuestas de la muestra a los ítems.

### *3.1.3.- Población y muestra*

El estudio se centra en la población de jóvenes que forman la Generación Z y serán futuros profesionales, particularmente estudiantes del Grado en Relaciones Laborales y del/los Máster(s) en Gestión/Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de La Laguna. Estos estudiantes poseen las habilidades necesarias para completar el cuestionario propuesto, dado su familiaridad con los conceptos utilizados en el TFM y con Internet.

La muestra utilizada es de 269 sujetos (TABLA 1), acorde con el mínimo de 200 sujeto propuesto en la literatura por Michán (2017) para este tipo de investigación. El 73,20% de la muestra son mujeres y un 26,80% hombres. Teniendo en cuenta que este estudio es preliminar o exploratorio, la muestra se ha seleccionado de manera intencional, no aleatoria, incluyendo únicamente a jóvenes estudiantes de las titulaciones mencionadas. Al tratarse de un estudio generacional, la no aleatoriedad de la muestra está también justificada, pues los miembros de una generación comparten actitudes, percepciones y comportamientos.

<b>Curso</b>	<b>Sujetos</b>	<b>Porcentajes</b>
<i>Grado en RLL</i>	233	86,62%
<i>Máster</i>	36	13,38%
<i>Total</i>	269	100%

**TABLA 1. Detalles de la muestra**

### 3.1.4.- Cuestionario utilizado

Para obtener los datos se ha utilizado un cuestionario como instrumento de recogida de información, tal y como es habitual en la literatura sobre las variables incluidas en este TFM (Candido et al., 2016; Hair et al., 2019). El cuestionario se refiere al salario emocional, el rendimiento y la felicidad en el trabajo. El análisis de la literatura en la primera fase de la investigación (marco teórico de este TFM) permitió, mediante la ayuda de un experto, identificar las variables observadas (ítems) de este trabajo, logrando validez de contenido. La escala final es de tipo Likert con un total de 23 ítems agrupados en 3 bloques, con 5 alternativas de respuesta (1: en absoluto o nada de acuerdo, 5: totalmente de acuerdo), más 1 ítem sobre género. Se trata de la escala SALEM-3.

## 3.2.- Resultados

A continuación, se exponen los resultados derivados de los análisis previamente mencionados.

### 3.2.1.- Validez y fiabilidad del cuestionario

Como se mencionó anteriormente, la *validez de contenido* se ha conseguido porque los ítems han sido diseñados según el contenido del marco teórico de este TFM. En línea con las recomendaciones de Hungler y Polit (2000) y Bruns y Grove (2004) y para analizar la *fiabilidad*

de la escala, se procedió al cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, un indicador fundamental para evaluar la consistencia interna de una escala. Se estableció un umbral aceptable de al menos el 70% para considerar la escala como confiable. Efectivamente, según Tavakol y Dennick (2011) un Alfa de Cronbach superior a 0,70 es generalmente aceptado como indicadore de una buena consistencia interna, lo que hace que el valor de 0,97 (97%) observado en esta investigación sea excepcionalmente alto.

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos (ítems)</b>
0,97 (97%)	23

**TABLA 2. Cálculo de Alfa de Cronbach**

*3.2.2.- Resultados del Análisis descriptivo*

En cuanto a los resultados del análisis descriptivo, están detallados en la Tabla 3. Desglosando los porcentajes, los ítems con mayor valoración son FELT (“felicidad percibida”) alcanzando un 90.63 %, así como EXPE (“expectativas”). Por otro lado, los ítems con la menor valoración han sido TELT (“teletrabajo”), con un 58,66%, y el ítem ACTI (“actividades recreativas y culturales”), con 60,37%. Aunque estos porcentajes sean los más bajos, siguen siendo superior al 50%, lo que sugiere una valoración modernamente positiva.

<b>Clave</b>	<b>ITEMS</b>	<b>MÍN</b>	<b>MÁX</b>	<b>SUMA</b>	<b>%</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DT</b>
<i>FLEX</i>	<i>Flexibilidad</i>	1	5	1.013	75,32%	3,77	1,169
<i>TELT</i>	<i>Teletrabajo</i>	1	4	798	58,66%	2,97	1,361
<i>TILI</i>	<i>Tiempo libre</i>	1	5	1.019	75,76%	3,79	1,288
<i>PROM</i>	<i>Promoción</i>	1	5	988	73,45%	3,67	1,190
<i>FORM</i>	<i>Formación</i>	1	5	1.009	75,01%	3,75	1,140
<i>MENT</i>	<i>Mentoría</i>	1	5	1.022	75,98%	3,80	1,122
<i>DESC</i>	<i>Descansos</i>	1	4	903	67,13%	3,36	1,187
<i>ACTI</i>	<i>Actividades recreativo/cult.</i>	1	4	812	60,37%	3,02	1,271
<i>COOP</i>	<i>Cooperación</i>	1	5	1.065	79,18%	3,96	1,160
<i>SUEL</i>	<i>Sueldo</i>	1	5	1.106	82,23%	4,11	1,186
<i>INCE</i>	<i>Incentivos</i>	1	5	1.055	78,43%	3,92	1,202
<i>COME</i>	<i>Comedor</i>	1	4	856	63,64%	3,18	1,371
<i>VIVI</i>	<i>Vivienda</i>	1	4	921	68,47%	3,42	1,398
<i>RECO</i>	<i>Reconocimiento</i>	1	5	1.082	80,44%	4,02	1,304
<i>AUTO</i>	<i>Autonomía</i>	1	5	1.035	76,95%	3,85	1,348
<i>VARI</i>	<i>Variedad</i>	1	5	972	72,26%	3,61	1,409
<i>PROY</i>	<i>Proyectos</i>	1	4	889	66,09%	3,30	1,413
<i>PENS</i>	<i>Pensiones</i>	1	5	1.006	74,79%	3,74	1,533
<i>ESTA</i>	<i>Estabilidad</i>	1	5	1.115	82,89%	4,14	1,450
<i>SEGM</i>	<i>Seguro médico</i>	1	5	1.036	77,02%	3,85	1,567
<i>EXPE</i>	<i>Expectativas</i>	1	5	1.178	87,58%	4,38	1,373
<b>PROD</b>	<b>Productividad percibida</b>	1	5	1.161	86,31%	4,32	1,609
<b>FELT</b>	<b>Felicidad percibida</b>	1	5	1.219	90,63%	4,53	1,645

NOTA: los ítems en negrita se corresponden con elementos del salario emocional. Los ítems en cursiva son variables de resultado.

**TABLA 3. Resultados análisis descriptivo**

Por tanto y para concluir este apartado, se constata que los jóvenes participantes valoran con puntuaciones medias a altas todos los ítems incluidos en el cuestionario, lo que confirma que se ha conseguido el primer objetivo y se ha confirmado la primera hipótesis del estudio.

### 3.2.3.- Análisis predictivo

El análisis de regresión, tal y como lo describen autores como Draper y Smith (1998) y Khuri (2013). es esencial en la investigación científica porque que permite a los investigadores predecir valores futuros de la variable dependiente basada en valores conocidos de las variables independientes.

#### a) Modelo de regresión 1: predicción de la productividad percibida

Se ha utilizado en primer lugar un modelo de regresión lineal respecto a la predicción de la productividad percibida por los jóvenes, cuyos resultados clave se muestran en la siguiente tabla:

Modelo elegido	R <sup>2</sup> ajustado	Significatividad
5°	0,90 (90%)	P = 0,000 (NC: 100%)
Predictores: FELT, AUTO, COOP, PROM, VIVI		

**TABLA 4. estadísticos básicos del análisis de regresión 1 (productividad percibida)**

Interpretación de los resultados:

1. **Modelo elegido:** el modelo elegido por todos los modelos resultantes del análisis de regresión ha sido el modelo 4, que incluye 4 variables independientes: FELT, AUTO, COOP, PROM, VIVI, además de la variable dependiente, que es la productividad percibida.

2. **R<sup>2</sup> ajustado:** el modelo 4 ofrece un indicador R<sup>2</sup> del 86%, es decir, el modelo explica el 90% de la varianza de la variable dependiente, siendo el mínimo aceptable del 50% (Tabachnick y Fidell, 2019).
3. **Significatividad estadística:** tal y como se observa en la tabla 4, la significatividad estadística de los primeros resultados es muy alta, pues tiene un nivel de confianza del 100% o lo que es lo mismo, un margen de error del 0%.

En relación con los coeficientes Beta, estos se fundamentan en puntuaciones estandarizadas, lo cual da mucha más facilidad a la realización de comparaciones directas entre las diversas variables. Además, estos indican el cambio de la variable dependiente por cada unidad de cambio en la variable independiente correspondiente, manteniendo constantes las demás variables (Galindo et al., 2021). Este enfoque es crucial para entender la importancia relativa de cada variable del modelo de regresión.

La magnitud de los coeficientes estandarizados proporciona información sobre la relevancia de cada variable en la ecuación de regresión. En términos generales, una variable se considera más importante cuanto mayor sea su coeficiente de regresión estandarizado en valor absoluto. Esta interpretación permite a los investigadores y analistas determinar cuáles factores tiene un mayor impacto en el resultado estudiado (Rodrigo, 2015). Por tanto, los coeficientes Beta no solo cuantifican la relación entre variables, sino que también permiten una jerarquización de su influencia.

Siguiendo lo expresado con anterioridad, a continuación, se detalla la Tabla 5 con los coeficientes de regresión:

<b>Modelo elegido</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Coeficientes B estandarizados</b>	<b>Significatividad</b>
<b>5°</b>	FELT: felicidad en el trabajo	0,92	0,000
	AUTO: autonomía	0,23	0,000
	COOP: cooperación	0,15	0,000
	PROM: promoción	0,19	0,000
<b>Variable dependiente: productividad percibida (PROD)</b>			

**TABLA 5. Coeficientes análisis regresión 1°**



Utilizando los coeficientes no estandarizados presentados en dicha tabla, se presenta la ecuación de regresión de la siguiente manera:

$$\text{Productividad percibida} = 0,92 \times \text{FELT} + 0,23 \times \text{AUTO} + 0,15 \times \text{COOPC} + 0,19 \times \text{PROM}$$

Dicha ecuación indica que (FELT: felicidad percibida) tiene un impacto o peso más significativo en la productividad que las otras variables, con un coeficiente de 0,92 (92%), siendo inferior el peso de las otras tres variables.

**b) Modelo de regresión 2: la felicidad en el trabajo percibida**

Se ha utilizado en segundo lugar otro modelo de regresión lineal respecto a la predicción de la felicidad en el trabajo percibida por los jóvenes, cuyos resultados clave se muestran en la siguiente tabla:

Modelo elegido	R <sup>2</sup> ajustado	Significatividad
5°	0,90 (90%)	P = 0,000 (NC: 100%)
Predictores: (Constante), EXPE, ESTA, PROM, VIVI, PENS		

**TABLA 6. estadísticos básicos del análisis de regresión 2 (felicidad en el trabajo)**

**Interpretación de los resultados**

1. **Modelo elegido:** el modelo elegido por todos los modelos resultantes del análisis de regresión ha sido el modelo 5°, que incluye 5 variables independientes: EXPE, ESTA, PROM, VIVI, PENS, además de la variable dependiente, que es la felicidad en el trabajo percibida.
2. **R<sup>2</sup> ajustado:** el modelo 5 ofrece un indicador R2 del 90%, es decir, el modelo explica el 90% de la varianza de la variable dependiente, siendo el mínimo aceptable del 50% (Tabachnick y Fidell, 2019).
3. **Significatividad estadística:** tal y como se observa en la tabla 7, también la significatividad estadística de los primeros resultados es muy alta, pues tiene un nivel de confianza del 100% o lo que es lo mismo, un margen de error del 0%.

En relación con los coeficientes Beta, en la tabla 7 se detallan:

Modelo	VARIABLES	Coefficientes estandarizados	B	Significatividad
5	EXPE: expectativas	0,69		0,000
	ESTA: estabilidad	0,21		0,000
	PROM: promoción	0,25		0,000
	VIVI: vivienda	0,11		0,000
	PENS: pensiones	0,12		0,000
<b>Variable dependiente: felicidad en el trabajo percibida (FELT)</b>				

**TABLA 7. Coeficientes análisis regresión 2°**

Utilizando los coeficientes Beta estandarizados presentados en dicha tabla, se actualiza la ecuación de regresión de la siguiente manera:

$$\text{Productividad percibida} = 0,69 \times \text{EXPE} + 0,21 \times \text{ESTA} + 0,25 \times \text{PROM} + 0,11 \times \text{VIVI} + 0,12 \times \text{PENS}$$

Dicha ecuación indica que (EXPE) tiene un impacto o peso más significativo en la felicidad en el trabajo percibido con un coeficiente de 0,69. El resto de variables tienen un peso menor en la predicción.

#### 3.2.4.- Análisis discriminante

El análisis discriminante es una técnica estadística que se emplea para determinar si existen diferencias significativas entre grupos de sujetos (u objetos) en relación con un conjunto de variables observadas o ítems. En este estudio, la pertenencia a los grupos es conocida de antemano, diferenciando entre hombre y mujeres. Las variables que se suponen que diferencian a estos grupos de emplean como variables independientes, también llamadas variables discriminantes, que se corresponden con las variables observadas o ítems utilizados (Johnson y Wichern, 2007; James et al., 2013).

Para realizar el análisis se suelen utilizar tres indicadores estadísticos fundamentales que miden el grado en que los grupos de hombre y mujeres difieren entre sí en relación con sus respuestas a los ítems. A continuación, se proporciona una interpretación detallada de estos indicadores:

- a) **Autovalores:** los autovalores que se apartan significativamente de 0 hacia 1 indican diferencias notables entre los grupos en sus respuestas a los ítems. Esto sugiere que las

diferencias de género en las restas son estadísticamente significativas y relevantes (Tabachnick y Fidell, 2019).

- b) **Correlaciones canónicas:** las correlaciones canónicas que se alejan de 0 hacia 1 conforman también la existencia de diferencias significativas entre las respuestas de hombres y mujeres. Estas correlaciones miden la relación entre las variables y los grupos, fortaleciendo la evidencia de diferencias de género (Mardia et al., 2024; Hair et al., 2019).
- c) **Lamba de Wilks:** este estadístico indica la proporción de variabilidad total no atribuible a las diferencias entre los grupos. Un valor de Lamba de Wilks que se aleja de 1 hacia 0 sugiere que las respuestas de hombre y mujeres son efectivamente diferentes. El valor de Lamba de Wilks respalda la conclusión de que las diferencias de género son evidentes (Mardia et al., 2024; Johnson y Wichern, 2007).

Teniendo en cuenta lo anteriormente nombrado, se procede a la interpretación de la Tabla 8 de indicadores básicos del análisis discriminante.

<b>Autovalor</b>	<b>Correlación canónica</b>	<b>Lambda de Wilks</b>	<b>Sig.</b>
0,67	0,63	0,60	P=0,000 (NC=100%)

**TABLA 8. Autovalores análisis discriminante**

- a) **Autovalor:** teniendo en cuenta lo nombraron con anterioridad, un autovalor de 0,67 indica una diferencia sustancial entre los grupos en función de las variables observadas.
- b) **Correlación canónica:** teniendo en cuanta lo nombrado con anterioridad, una correlación canónica de 0,63 sugiere una fuerte relación entre las variables discriminantes y la clasificación de género.
- c) **Lambda de Wilks:** teniendo en cuenta lo nombrado con anterioridad, con un valor de 0,60 refuerza la presencia de diferencias significativas entre los grupos.
- d) **La Significatividad:** el valor P=0,000 o nivel de confianza del 100% valida la efectividad del análisis discriminante.

El sistema y el análisis discriminante ha ofrecido los valores de los centroides de la función, con los siguientes signos opuestos: los hombres presentan un signo negativo (-1,34), mientras que las mujeres muestran un signo positivo (+ 0,49). Esta clara disparidad en los signos refleja una marcada diferencia en las respuestas entre ambos sexos (Tabachnick y Fidell, 2019).

<b>Género</b>	<b>Signo</b>
Hombre	-1,34
Mujer	+0,49

**TABLA 9. Diferencias de género**

Los coeficientes estandarizados se reconocen como valores que se utilizan en el análisis estadístico para comparar la magnitud y la dirección de la influencia de diferentes variables en un modelo. Estos coeficientes son particularmente útiles en el análisis discriminante, en los que se refiere a entender la diferencia entre los grupos (Field, 2019; Hair et al., 2019).

En el contexto de diferenciación de género, los coeficientes estandarizados nos permiten identificar qué variables tienen una mayor influencia en la diferenciación entre hombre y mujeres. Los valores más destacados (por encima de 0,40 en términos absolutos) indican que tienen un impacto significativo en la diferenciación de género en el análisis (Tabachnick y Fidell, 2019).

Tal y como se observa en la tabla 10, los hombres (signo negativo en centroides y coeficientes estandarizados) tienden a puntuar más alto que las mujeres los siguientes ítems:

FLEX: flexibilidad

TILI: tiempo libre

VIVI: vivienda

RECO: reconocimiento

AUTO: autonomía

PENS: pensiones

Por el contrario, las mujeres puntúan más alto que los hombres los siguientes ítems:

MENT: mentoría

INCE: incentivos

COME: comedor

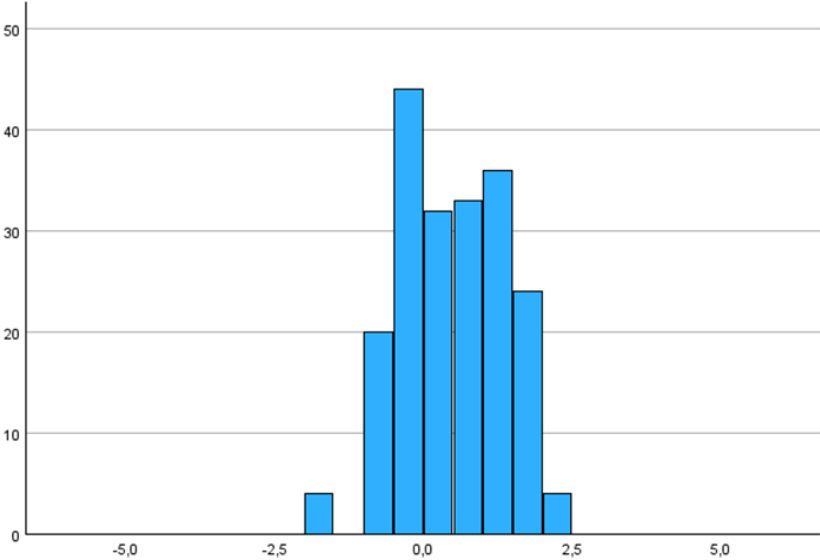
ESTA: estabilidad

SEGM: seguro médico

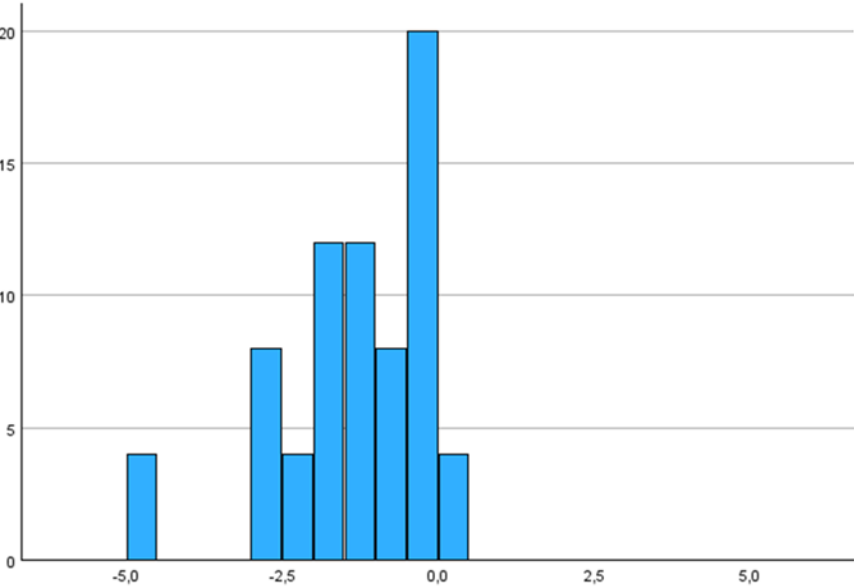
Ítems	CE	Ítems	CE
<b>FLEX</b>	-0,49	<b>VIVI</b>	-0,88
<b>TELT</b>	0,38	<b>RECO</b>	-0,66
<b>TILI</b>	-0,87	<b>AUTO</b>	-0,55
<b>PROM</b>	0,21	<b>VARI</b>	0,08
<b>FORM</b>	-0,20	<b>PROY</b>	0,23
<b>MENT</b>	0,48	<b>PENS</b>	-0,71
<b>DESC</b>	-0,37	<b>ESTA</b>	0,68
<b>ACTR</b>	0,15	<b>SEGM</b>	0,78
<b>COOP</b>	0,33	<b>EXPE</b>	0,14
<b>SUEL</b>	0,08	<b>PROD</b>	-0,20
<b>INCE</b>	0,94	<b>FELT</b>	-0,24
<b>COME</b>	0,83		

**TABLA 10. Coeficientes estandarizados**

Para respaldar estos hallazgos, se presentan las siguientes gráficas, las cuales ilustran visualmente las discrepancias de las que se habla con anterioridad y confirma la validez de los ítems destacados y su respectiva influencia en el modelo.



**GRÁFICA 1. Análisis discriminante mujeres**



**GRÁFICA 2. Análisis discriminante hombres**

#### 4.-CONCLUSIONES

Con este trabajo se ha verificado, según la literatura existente, que debido a las crisis y a la competencia en los mercados las empresas deben explorar nuevas formas de compensar a los trabajadores y aumentar su desempeño. Se ha constatado que el salario emocional desempeña un papel esencial en la percepción futura de la felicidad en el trabajo y en la productividad laboral, particularmente entre jóvenes de la Generación Z y particularmente los estudiantes del Grado en Relaciones Laborales y del Máster en Gestión/Dirección de Recursos Humanos, todos de la Universidad de La Laguna. El salario emocional presenta beneficios y ventajas sociales y económicas, es compatible con la felicidad en el trabajo, y ambas favorecen el desempeño de los trabajadores.

En el marco teórico se ha desarrollado una revisión de la literatura que es actual y útil para sintetizar en qué consisten el salario emocional, la felicidad en el trabajo y el desempeño laboral, y cómo potenciarlos en las empresas. Así mismo, se han presentado los atributos y el perfil de la Generación Z, un segmento poblacional que asumirá el relevo generacional como trabajadores en las empresas. Dicho material es adecuado para que los directivos de las empresas, y también los trabajadores, dispongan de un marco conceptual a partir del cual desarrollar actuaciones concretas en el marco de las variables incluidas en el estudio y en el contexto de la Generación Z.

Mediante un el diseño y aplicación de un cuestionario altamente válido y fiable a una muestra de más de 200 sujetos, y utilizando una metodología integrada se han obtenido resultados que poseen implicaciones prácticas claras. En primer lugar, el análisis descriptivo ha revelado que los sujetos de la muestra valoran de manera muy positiva todos los elementos del salario emocional, así como la felicidad en el trabajo y el desempeño laboral. Estas valoraciones permiten concluir que los jóvenes que forman la Generación Z disponen de actitudes favorables para ser receptores del salario emocional, con las ventajas y beneficios que el marco teórico de este TFM destaca. Por tanto, los directivos de las empresas pueden implementar el salario emocional en la organización teniendo en cuenta los criterios de equilibrio, justicia, diversidad y eficiencia que se han destacado en la literatura.

En segundo lugar, los resultados de los análisis de regresión y predictivos efectuados permiten concluir que con algunos elementos del salario emocional se consigue predecir más de un 80% de la felicidad en el trabajo, y a través de esta y de otros elementos del salario emocional se predice en más del 90% la productividad percibida. Estos resultados nos permiten concluir que los directivos de las empresas tienen a su disposición un “set” ecuánime formado por un reducido número de variables del salario emocional para potenciar o desarrollar la felicidad en el trabajo y el desempeño de sus trabajadores.

En tercer lugar, los resultados del análisis discriminante permiten concluir que existen diferencias significativas, con un alto componente socio-cultural, en las ideas y percepciones entre hombres y mujeres, en el marco de la Generación Z. Dichos resultados son útiles para introducir el salario emocional en la empresa de una manera global para el segmento, pero también atendiendo a las diferencias entre hombres y mujeres. Con ello se conseguiría obtener las ventajas sociales y económicas derivadas del salario emocional, como complemento del salario tradicional, así como del incremento de la felicidad y desempeño de los trabajadores.

Las principales limitaciones de este TFM han estado relacionadas con la complejidad conceptual e interrelación de las variables incluidas en el estudio, en particular por tratarse de un estudio cuantitativo sobre aspectos eminentemente cualitativo-afectivos. Como futuras líneas de investigación se sugiere continuar el análisis con otros segmentos poblacionales y otros contextos.



## 5.-BIBLIOGRAFÍA

Alonso, X. (2019). *La predicción de la lealtad online de los jóvenes en el Turismo*. Trabajo de Fin de Grado. La Laguna (SPA): Universidad de La Laguna. <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/12336>.

Álvarez, A., Ayala, A., Cavero, M., Díaz, A., Eliche, M., Fernández, B., Guerrero, T., Igartua, T., López, R., Pérez, M. del C., Ribes, I., Rivas, A., Roldán, M., Salas, M. y Vigo, F. (2024). *Derecho del Trabajo y Seguridad Social. Aspectos Críticos de su Regulación*. Murcia (SPA): Laborum. <http://hdl.handle.net/10498/31171>.

Amabile M., Barsade, G., Mueller, S. y Staw, M. (2005). Afecto y creatividad en el trabajo. *Ciencias Administrativas Trimestrales*, 50(3), 367–403. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>.

Andrade, S. (2018). El salario emocional como organizador de representaciones sociales con la satisfacción. Una visión desde la crisis venezolana. *Ehquidad Revista Internacional de Políticas de Bienestar Y Trabajo Social*, 9, 12–31. <https://doi.org/10.15257/ehquidad.2018.0001>.

Aranguren, B. (2019). La retribución flexible como medida para retener talento en pymes y startups. *Capital Humano: Revista Para La Integración Y Desarrollo de Los Recursos Humanos*, 32(346), 11. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7467897>.

Bohlander, G. y Snell, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. México DF (MEX): Repositorio Digital UIDE. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4186>.

Bonilla, V. y Bolívar, P. (2011). *Retención cliente interno salario emocional industria creativa*. Bogotá (CO): CESA. <http://hdl.handle.net/10726/356>.

Bruns, N. y Grove, S. (2004). *Investigación en enfermería*. Madrid (SPA): Elsevier.

Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York (USA): W.W. Norton & Company.

Caeldries, F., Hammer, M. and Champy, J. (1994). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. *The Academy Of Management Review*, 19(3), 595. <https://doi.org/10.2307/258943>.

Cameron, K. (2021). *Liderazgo energizante positivamente: acciones y relaciones virtuosas que crean un alto desempeño*. Oakland (USA): Editores Berrett-Koehler.

Candido, C., Zhang, F., Kim, J. and Joko, C. (2016). *Impact of workspace layout on occupant satisfaction, perceived health and productivity*. Sydney (AUS): Faculty of Architecture, Design and Planning, The University of Sydney. <http://nceub.org.uk>.

Caro, N. (2016). *Salario emocional en la organización colombiana*. Bogotá (CO): Repositorio Fundación Universitaria Los Libertadores. <http://hdl.handle.net/11371/671>.

Castilla, O., Pardo, N., Pérez, R. y Ortiz, R. (2017). *Salario Emocional y Satisfacción Laboral: El caso de ARclad5 SA*. Bogotá (CO): Universidad EAN, 1-11.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México D.F (MEX): Mc. Graw Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>.

Cooper, C. and Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization—A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47(4), 455-471. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/001872679404700405>.

Cortina, J. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.78.1.98>.

Danna, K. and Griffin, R. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/014920639902500305>.

Del Prado, D. (2018). ¿Qué es el salario emocional?: hacia nuevas fórmulas de acción social empresarial. *Revista de información laboral*, 1, 235-254. <http://hdl.handle.net/10016/35018>.

Díaz, G., Almorza, D. y González, G. (2023). How does Emotional Pay influence Job Satisfaction? A Construct to be explored. *Anduli*, 23, 57-82. <http://doi.org/10.12795/anduli.2023.i23.04>.

- Díaz, S. (2023). *El salario emocional, entre las prioridades de los trabajadores*. Bogotá (CO): Revista Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/las-prioridades-de-los-trabajadores-a-la-hora-de-elegir-un-empleo-585293>.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Shuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid (SPA): MCGraw-Hill Education.
- Dolan, S., Valle, R. y López, A. (2022). *La Gestión de Personas y del Talento. La gestión de los Recursos Humanos en el siglo XII*. Madrid (SPA): MCGraw-Hill Education.
- Draper, N. y Smith, H. (1998) *Análisis de regresión aplicada*. 3.<sup>a</sup> edición, New York (USA): John Wiley & Sons Inc. <http://dx.doi.org/10.1002/9781118625590>.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>.
- Eraso, E. y Nieto, P. (2011). *Línea de investigación: El salario emocional*. Bogotá (CO): CESA. <http://hdl.handle.net/10726/376>.
- Field, A. (2019). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 4th Edición. Sussex (UK): Sage Publications Limited.
- Flores, Y., Pendones Fernández, J. y Espino, G. (2024). Desarrollo organizacional con enfoque en el capital humano. *Excelencia Administrativa Online*, 3(6). <https://doi.org/10.54167/eao.v6i1.1480>.
- Fondas, N. and Denison, D. (1991). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *The Academy Of Management Review*, 16(1), 203. <https://doi.org/10.2307/258613>.
- Galindo, P., Patiño, J., Pérez, L., Quiñones, J. y Vallejo, J. (2021). Influencia del salario emocional en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa de supermercados D1 en Colombia. *Universitas Psychologica*, 19(4), 1-12.
- García, J., Val, Á., Sierra, E., Alcázar, S. y Aguilar, M. (2021). *Crisis económica y empleo: la experiencia judicial aplicativa de las últimas reformas laborales* (1<sup>a</sup> ed.). Navarra (SPA): Editorial Aranzadi.

Gómez, A. (2019). Estrategias organizacionales para mejorar el desempeño laboral del área de gestión humana de la empresa X. *Universidad de las Américas*, 18(2), 25-40.

Guest, D. (2002). Perspectives on the Study of Work-life Balance. *Information Sur Les Sciences Sociales/Social Science Information*, 41(2), 255-279. <https://doi.org/10.1177/0539018402041002005>.

Hackman, J. and Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250- 279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).

Hair, J., Black, W., Babin, B. and Anderson, R. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Boston (USA): Cengage Learning.

Hancock, B. (2023). *Dar sentido a los estereotipos generacionales en el trabajo*. Filadelfia (USA): McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/well-being-in-the-workplace>.

Harter, J., Schmidt, F. y Hayes, T. (2002). Relación a nivel de unidad de negocio entre la satisfacción de los trabajadores, el compromiso de los trabajadores y los resultados comerciales: un metanálisis. *Revista de psicología aplicada*, 87 (2), 268. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6348/1/T2694-MDTH-Salazar-Satisfacci%C3%B3n.pdf>.

Heskett, J., Sasser, W. and Schlesinger, L. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. Nueva York (USA): Free Press.

Hopkins (1980). Impuestos y comercio en el Imperio Romano (200 a. C. – 400 d. C.). *La Revista de Estudios Romanos*, 70, 101-125.

Hungler, B. y Polit, D. (2000). *Investigación científica en ciencias de la salud*. Metodología de la investigación. 6ª ed. México DF (MX): McGraw Hill.

James, G., Witten, D., Hastie, T. and Tibshirani, R. (2013). *An Introduction to Statistical Learning*. Springer texts in statistics. Nueva York (USA): Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7138-7>.

Johnson, R., and Wichern, D. (2007). *Applied Multivariate Statistical Analysis* (6th ed.). New Jersey (USA): Pearson Prentice Hall.

Judge, T., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J. and Rich, B. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal Of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>.

Judge, T., Thoresen, C., Bono, J. and Patton, G. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>.

Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>.

Khuri, A. (2013). Introduction to Linear Regression Analysis, Fifth Edition by Douglas C. Montgomery, Elizabeth A. Peck, G. Geoffrey Vining. *International Statistical Review*, 81(2), 318-319. [https://doi.org/10.1111/insr.12020\\_10](https://doi.org/10.1111/insr.12020_10).

Kossek, E. and Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal Of Applied Psychology*, 83(2), 139-149. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>.

Laporta, A. (23 de noviembre de 2021). *Tipos y beneficios del salario emocional*. APD. <https://www.apd.es/tipos-salario-emocional-valorados-por-trabajadores/>.

Lara, G. (2004). La retribución y sus consecuencias. *IE Business School*, 13, 1-3.

Lyons, S. and Kuron, L. (2013). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal Of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>.

Mannheim, K. (2007). *Essays on the Sociology of Knowledge* (Vol. 5) Mannheim's collected works. London (UK): Routledge and Kegan.

Mardia, K., Kent, J. and Taylor, C. (2024). *Multivariate analysis* (Vol. 88). New Jersey (USA): John Wiley & Sons.

McCrindle, M. (2018). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Sydney (AUS): McCrindle Research Pty Ltd.

Meret, C., Fioravanti, S., Iannotta, M. and Gatti, M. (2017). *The Digital Employee Experience: Discovering Generation Z. Lecture notes in information systems and organisation* (pp. 241-256). New York (USA): Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-62051-0\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-319-62051-0_20).

Michán, O. (2017). *Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables*. Maestría en Función Pública. Nuevo Chimbote (PE): Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/6647>.

Montes, J., Casademunt, A., Gutiérrez, A. y Alonso, D. (2013). Implicación laboral y emociones en el trabajo: Estudio empírico de sus factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(62), 217-246. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29026923006>.

Noe, R. (2009). *Employee training & development*. (5<sup>a</sup> ed.). Boston (USA): McGraw-Hill.

Oswald, A., Proto, E. and Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal Of Labor Economics*, 33(4), 789-822. <https://doi.org/10.1086/681096>.

Özkan, A. (2017). Generation Z - the global market's new consumers- and their consumption habits: Generation Z Consumption Scale. *European Journal Of Multidisciplinary Studies*, 5(1), 150. <https://doi.org/10.26417/ejms.v5i1.p150-15>.

Prossack, A (30<sup>th</sup> September 2019). *Struggling To Retain Millennials and Gen Z? Here Are 4 Reasons Why*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/ashiraprossack1/2019/09/30/retain-millennials-genz/#58ed86a7220f>.

Rodrigo, L. (2015). Determinantes del salario en Chile. Un análisis desde el paradigma de la reproducción social. *Revista Internacional de Sociología*, 73(3), e019. <https://doi.org/10.3989/ris.2013.04.08>.

Rubio, S., Beltrán, C., Baltazar, R. y Sánchez, R. (2020). El concepto de salario emocional. *Retos de la Ciencia* 4(8), pp. 15-24. <https://doi.org/10.53877/rc.4.8.20200101.02>.

Ryan, R. and Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1006/ceps.1999.1020>.

Saldívar, A. y Moctezuma, J. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *Novarua. Revista Universitaria de Administración*, 12(20), 72-89 <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>.

Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco (USA): Jossey-Bass.

Serrat, M. (2017). *Liderando el bienestar? laboral: orden o caos*. Barcelona (SPA): Editorial JM Bosch.

Sverke, M., Hellgren, J. and Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>.

Tabachnick, B. and Fidell, L. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7.<sup>a</sup> ed.). San Francisco (USA): Pearson.

Tannenbaum, S. and Yukl, G. (1992). Training and Development in Work Organizations. *Annual Review Of Psychology*, 43(1), 399-441. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.002151>.

Tavakol, M. and Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal Of Medical Education*, 2, 53-55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>.

Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal Of Individual Psychology*, 71(2), 103-113. <https://doi.org/10.1353/jip.2015.0021>.

Twenge, J (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy—and Completely Unprepared for Adulthood and What That Means for the Rest of Us*. New York (USA): Atria Books.

Valero, E. y Jiménez, M. (2023). El salario emocional. Una revisión sistemática a la literatura. *Innovaciones de Negocios*, 20(39), 102-121. <https://doi.org/10.29105/revin20.39-413>.

Vera, V., Arias, J., Quintero, L., López, I., López, C. y Santacruz, J. (2019). Development of an Emotional Salary Model: a Case of Application. *Indian Journal Of Science And Technology*, 12(42), 1-18. <https://doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i42/146964>.

Vischer, J. (2008). Towards a user-centred theory of the built environment. *Building Research And Information/Building Research & Information*, 36(3), 231-240. <https://doi.org/10.1080/09613210801936472>.

Warr, P. (2007). *Work, Happiness, and Unhappiness*. (1.<sup>a</sup> ed.). New York (USA): Psychology Press eBooks. <https://doi.org/10.4324/9780203936856>.

Wrzesniewski, Dutton y Debebe, (2003). La comprensión interpersonal y el significado del trabajo. *Investigación en comportamiento organizacional*, 25, 93-135.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*, (8.<sup>a</sup> ed.). Boston (USA): Pearson. [https://www.researchgate.net/publication/323294985\\_Leadership\\_in\\_Organizations\\_8th\\_edition](https://www.researchgate.net/publication/323294985_Leadership_in_Organizations_8th_edition).

Zenteno, Á. y Silva, C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: Análisis de un caso. *Revista Innovar Journal*, 26(59), 119-136. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367>.