

La percepció del salari emocional dels treballadors espanyols

Nom de l'estudiant: Anna Moros Vivas i Aina Serrano Massaneda

Nom del tutor/a: Judith Turrión Prats

Data: 13/06/2023

MEMÒRIA DEL TREBALL FINAL DE GRAU

Curs: 5è curs

Estudis: Administració d'Empreses i Gestió de la Innovació

Resum executiu

El salari emocional fa referència a totes aquelles retribucions no monetàries que incrementen el benestar humà dels treballadors. En els darrers anys, s'ha consolidat com a una de les estratègies més valorades per les empreses gràcies als seus avantatges en la gestió del talent humà. L'objectiu d'aquest Treball Final de Grau és comprendre quins són els determinants més valorats del salari emocional, tenint en compte aspectes com l'activitat laboral o el sou brut anual, entre d'altres.

Gràcies als resultats obtinguts, s'han pogut validar les diferents necessitats de cada perfil, destacant les necessitats humanes com les més valorades, especialment per a les generacions més joves. D'aquesta manera, es remarca la importància d'oferir oportunitats de creixement, no només professionals, sinó també personals per part de les empreses.

Paraules clau: salari emocional, retribució no monetària, determinants, satisfacció laboral, talent humà i benestar.

Resumen ejecutivo

El salario emocional hace referencia a todas aquellas retribuciones no monetarias que incrementen el bienestar humano de los trabajadores. En los últimos años, se ha consolidado como una de las estrategias más valoradas por las empresas gracias a sus ventajas en la gestión del talento humano. El objetivo de este Trabajo Final de Grado es comprender cuáles son los determinantes más valorados del salario emocional, teniendo en cuenta aspectos como la actividad laboral o el sueldo bruto anual, entre otros.

Gracias a los resultados obtenidos, se ha podido validar las diferentes necesidades de cada perfil, destacando las necesidades humanas como las más valoradas, especialmente para las generaciones más jóvenes. De esta forma, se remarca la importancia de ofrecer oportunidades de crecimiento, no sólo profesionales, sino también personales por parte de las empresas.

Palabras clave: salario emocional, retribución no monetaria, determinantes, satisfacción laboral, talento humano y bienestar.

Abstract

Emotional salary refers to all those non-monetary retributions that increase the human well-being of workers. In recent years, it has become one of the strategies most valued by companies thanks to its advantages in the management of human talent. The aim of this Final Degree Project is to understand which are the most valued determinants of emotional salary, taking into account aspects such as labour sector or gross annual salary, among others.

Thanks to the results obtained, it has been possible to validate the different needs of each profile, highlighting human needs as the most valued, especially for the younger generations. In this way, the importance of offering growth opportunities, not only professional, but also personal are highlighted.

Keywords: emotional salary, non-monetary compensation, determinants, job satisfaction, human talent and well-being.

Índex

1. Introducció	6
2. Marc teòric	10
2.1. Concepte de salari emocional	10
2.2. Determinants del salari emocional	11
2.3. Implicacions del salari emocional	14
2.4. Conclusions del marc teòric	16
3. Objectius i hipòtesis	19
4. Metodologia	21
4.1. Recollida de dades	21
4.2. Anàlisi de dades	23
5. Resultats	26
5.1. Anàlisi de les variables dependents	26
Per veure els resultats complets, a l'Annex 2 s'hi troben totes les dimensions representades a través dels seus ítems respectius.	27
5.2. Anàlisi de les variables independents	27
5.3. Contrast d'hipòtesis	29
5.3.1. Correlacions entre variables dependents	29
5.3.2. Correlacions entre variables dependents i independents	30
5.3.3. Models causals	32
5.3.4. Associació	34
5.4. Anàlisi de regressió	35
5.5. Model d'equacions simultànies	37
6. Conclusions	40
Referències	42
Annexos	48
Taula 10. Descripció de les variables dependents	63

1. Introducció

Amb el pas dels anys, les necessitats humanes van evolucionant i, com a conseqüència, també ho fa la rellevància i l'aplicabilitat del model de la piràmide de Maslow, creada pel mateix Maslow (1943) a la societat moderna (Acevedo, 2018). En la nova teoria psicològica de Desmet i Fokkinga (2020) ja no s'exposen sis categories, sinó que s'estableixen tretze, onze de les quals van molt relacionades amb els determinants que conformen el salari emocional: autonomia, confort, comunitat, competència, impacte, moralitat, objectiu, reconeixement, relació, seguretat i estimulació.

Per tant, a partir d'aquests termes s'ha definit el concepte de salari emocional com una retribució no monetària que permet motivar al treballador, augmentar la seva productivitat i fidelitzar-lo en una empresa, contribuint alhora en el seu benestar gràcies a un bon ambient laboral o la pròpia satisfacció obtinguda, entre d'altres (Daza Villar i Torres Aponte, 2015).

En el cas d'Espanya, l'any 2005 l'Administració General de l'Estat va elaborar el Plan Concilia, amb l'objectiu principal de millorar la conciliació entre la vida personal, familiar i laboral. De manera que s'estableix un acord amb les empreses, on aquestes han d'oferir indemnitzacions per raons de servei, així com mesures relacionades amb condicions laborals més flexibles quant a horaris i una protecció integral contra la violència de gènere (Boletín Oficial del Estado [BOE], 2005).

Alhora, segons un estudi sobre les condicions laborals realitzat per l'empresa de recursos humans Randstad (2022), s'ha registrat que "un de cada tres espanyols ha renunciat a un treball per no ser flexible". De fet, fins a un 42% de les persones enquestades va afirmar que havia deixat el seu lloc de treball per la impossibilitat de conciliar-lo amb la seva vida personal, essent un dels aspectes més valorats en el país.

Per tant, en els darrers anys, l'ordre de preferències dels treballadors ha anat canviant; abans es prioritzava el salari econòmic per davant de qualsevol altre factor i aquest era determinat per aspectes com l'antiguitat i l'estabilitat d'un treballador. En canvi, avui en dia aquest tipus de salari perd importància davant del concepte del salari emocional,

on Abad (2008), afirma que el salari monetari ja no és tan important per l'empleat, i el que es denomina com a salari emocional passa a ser un factor clau en la satisfacció del treballador.

El terme de salari emocional neix de la necessitat de trobar un equilibri entre la satisfacció laboral i la qualitat de vida dels treballadors on, cada cop més, les organitzacions busquen implementar-lo en el seu model d'estratègia de compensació, per tal de poder fidelitzar el talent humà i la permanència dels treballadors dins l'empresa. Com destaquen Werther et al. (2014) "el valor del capital humà d'una organització determina el seu grau d'èxit" (p. 6).

Tot i que el salari monetari continua sent una de les principals condicions per poder enriquir la satisfacció laboral dels empleats, nombrosos investigadors com Elshahoryi et al. (2022), afirmen que la satisfacció laboral està fermament correlacionada amb les oportunitats de promoció interna i l'increment del grau de coneixement i habilitats dins del camp del treballador, afirmant la insuficiència del salari monetari com a únic factor per millorar la satisfacció laboral.

Tanmateix, en l'actualitat hi ha una carència de confiança per part dels treballadors en la incorporació d'un pla de salari emocional, causada per la desconeixença d'aquest; molts dels plans només estan centrats en els resultats financers que, tot i ser també indispensables (Armstrong i Taylor, 2020) no tenen present l'existència de programes que valorin els aspectes més emocionals. Al cap i a la fi, el repte per part de les empreses es troba en identificar quins són els components inherents dintre de l'ésser humà, així com les seves emocions, salut mental, autorealització personal i objectius propis (Lópera et al., 2019).

La motivació principal d'aquest estudi és el fet de poder contribuir en l'àmbit del salari emocional, més concretament en l'anàlisi de la percepció que tenen els treballadors del territori espanyol sobre aquesta retribució no monetària, a partir de les dimensions plantejades en l'estudi de Lópera et al. (2019). Aquest model ha estat seleccionat degut als seus resultats positius per explicar el salari emocional, el qual incorpora totes les variables rellevants per als treballadors.

Gràcies al coneixement de les preferències i les necessitats existents en el món laboral, es poden detectar les mancances existents en la gestió dels recursos humans i, a partir d'aquí, elaborar accions i mètriques que permetin millorar la situació dels treballadors. Però això no és tot, ja que com bé s'ha pogut comprovar, el salari emocional no només suposa un avantatge pels assalariats, sinó també per les pròpies organitzacions, millorant així, la seva productivitat, competitivitat i satisfacció laboral (Gómez, 2011). Per tant, aquest aspecte genera un interès superior per a les autores, perquè a partir d'aquest estudi, es recopilaran i analitzaran dades actuals i decisives, les quals poden ser d'interès dins la xarxa d'empreses d'Espanya.

Gràcies a la investigació de la literatura s'ha pogut detectar que hi ha una manca d'investigacions envers el salari emocional a Espanya. Majoritàriament, aquests estudis científics valoren les percepcions dels professionals d'un sector laboral concret. A més, tots els casos són duts a terme en països sud-americans, tals com el Perú o l'Equador. Per tant, s'ha observat que hi ha una falta d'informació de la situació existent en l'Estat espanyol envers el salari emocional, des del punt de vista dels assalariats i prenen com a referència els diferents sectors laborals.

En conseqüència, l'objectiu d'aquesta investigació és analitzar la impressió que tenen els assalariats espanyols sobre els models de retribució no monetària, realitzant comparatives entre les diferents generacions i sectors laborals existents, amb la finalitat d'oferir a les organitzacions l'oportunitat d'adaptar les seves estratègies quant a talent humà d'acord amb els resultats obtinguts. Cal esmentar que les generacions sobre les quals es focalitza l'estudi són la generació *Baby Boomer*, X, Y i Z. Seguint la classificació de l'autor (Berkup, 2014), la generació *Baby Boomer* s'inicia l'any 1946 fins al 1964; la generació X compren del 1965 fins al 1979; la generació Y la situa com els nascuts entre el 1980 i el 1994 i finalment, la generació Z comença el 1995 fins al 2010.

Per assolir l'objectiu plantejat anteriorment, és necessari l'obtenció i anàlisi de dades sobre una mostra de la població activa dins l'estat espanyol, el qual es durà a terme a partir d'un qüestionari realitzat per la Càtedra d'Economia Social de TecnoCampus - Universitat Pompeu Fabra. Amb la finalitat d'aconseguir uns resultats representatius,

s'enquedaran un mínim de 385 persones, focalitzant el formulari en les quatre dimensions que defineixen el salari emocional per López et al. (2019).

El següent projecte s'estructura en tres parts. En primer lloc, es duu a terme una revisió de la literatura, on s'estudia el concepte i evolució del salari emocional, els seus determinants, així com les relacions amb variables com la satisfacció laboral o les diferents generacions. De manera que aquest procés permet contextualitzar el tema de recerca, així com analitzar la metodologia més adient per a l'estudi. A partir d'allà, s'estableixen una sèrie d'objectius i hipòtesis, així com una selecció de les metodologies més adients per a la investigació. Per finalitzar, a partir de les dades obtingudes es corroboren o rebutgen les hipòtesis i, a més, s'analitza la consecució dels objectius amb el fi d'establir unes conclusions.

2. Marc teòric

2.1. Concepte de salari emocional

Són múltiples les definicions que s'han creat al voltant del salari emocional durant les dues últimes dècades i, gràcies a la recopilació d'aquestes, avui dia podem obtenir una definició més acurada del concepte.

Una de les primeres persones a introduir el salari emocional va ser Huete (1997), el qual va promoure l'aplicació de la intel·ligència emocional dins de les organitzacions, amb la finalitat d'assolir la fidelització per part dels treballadors i, com a conseqüència, un avantatge competitiu en el mercat. De fet, el mateix autor diu "la capacitat per aconseguir que les persones se sentin ben pagades pel seu esforç, amb quelcom més que els diners" (p. 156).

Per una altra banda, segons Temple (2007), el salari emocional consisteix a donar l'oportunitat a què les persones de tots els nivells se sentin inspirades, escoltades, considerades i valorades com a part de l'equip dels quals se senten orgullosos de formar-ne part. Alhora, el mateix autor descriu el concepte com "aquelles raons no monetàries per les que la gent treballi contenta, essent un element clau perquè se sentin a gust, compromeses i ben alineades amb els seus llocs de treball".

Adicionalment, l'Associació Espanyola per a la Qualitat (2019) afegeix en la descripció la motivació de satisfer unes necessitats, les quals classifica en familiars, personals i professionals. Alhora, Gómez (2011) defineix les necessitats com a afectives i psicosocials, estant estretament lligades amb el benestar emocional. De fet, s'ha de donar especial èmfasi a les necessitats i la intel·ligència emocional, on aquesta última influeix en la nostra manera d'actuar i de reaccionar de forma inherent, permetent que les emocions donin suport al nostre comportament (Lópera et al., 2019).

Endemés, en relació amb la coneixença d'aquestes necessitats, en l'estudi de Busoi et al. (2022) sobre el sector turístic, es diferencien tres antecedents que permeten comprendre millor la situació del treballador i alhora, faciliten l'aplicació d'una retribució no monetària: l'entorn, el context i l'individu. Quant a l'entorn, fa referència a factors implícits en el lloc de treball, tals com la complexitat, la singularitat de l'entorn, la

relació amb l'organització, la resta de treballadors, els responsables i els proveïdors. Pel que fa al context, es refereix al tipus d'empresa, localització, estació i perfil de client. I per últim, en els aspectes individuals fa referència a la personalitat, l'orientació prosocial del treballador, l'edat, l'experiència i el gènere. Per tant, com bé diu Minchán Rojas (2017), és imprescindible valorar tant l'ambient de treball com l'ambient personal, així com fer ús d'instruments acadèmics i professionals específics per a la gestió del talent humà en l'àmbit institucional.

El salari emocional ha de ser analitzat pels responsables de la seva implementació, així com correspondre a accions creatives i personalitzades en funció de les satisfaccions de cada treballador (Salvador Moreno et al., 2021). De fet, Carrillo Moreno (2014) relaciona molt aquest tipus de retribució amb les polítiques de gestió de recursos humans, ja que en funció de l'estil de lideratge de les organitzacions i dels responsables, així com el respecte per l'individu, es podrà desenvolupar millor el talent individual i col·lectiu.

En essència, tal com exposa Gonzales (2018), el salari emocional està format per aquelles retribucions no econòmiques que un treballador rep amb la finalitat de contribuir en la satisfacció de les seves necessitats personals i familiars; aquesta retribució menys convencional s'articula a través del caràcter no monetari i el seu efecte simbòlic en qualitat de vida i en la productivitat de les persones.

2.2. Determinants del salari emocional

No hi ha un acord específic entre els diferents investigadors sobre els factors que poden donar dimensió al concepte de salari emocional. I és per aquest motiu que els determinants del salari emocional poden variar i ser aplicats per les organitzacions en funció dels criteris establerts en les seves estratègies de compensació no monetària.

Segons Rocco Cañón (2009), existeixen cinc dimensions que determinen el salari emocional; la capacitació, on el treballador vol aprendre i renovar-se dins l'empresa, esperant que sigui aquesta qui ho faciliti; l'oportunitat d'ascens i promoció, per poder assolir les seves metes i expectatives dins l'empresa a través d'un pla de carrera tant pel creixement professional com personal; i els reptes professionals, fent referència a

l'ambient laboral on el treballador pot créixer, sentir-se realitzat, escoltat i en un bon ambient de treball. Aquestes tres primeres dimensions afavoreixen al redisseny de processos amb la finalitat que la gent treballi conjuntament i en el mateix sentit. Seguidament, la quarta dimensió, se centra en el reconeixement als seus mèrits, on busquen que es valori els seus resultats, aportacions i se'ls motivi a continuar fent-ho; i per últim, es destaca una última dimensió imprescindible per aconseguir l'equilibri de l'ésser humà, la qual és la conciliació entre la vida laboral i familiar, on es té en compte la inclusió dels dos. L'article on es troben citades aquestes cinc dimensions amb el seu respectiu autor, ha dut a terme un estudi descriptiu sobre el salari emocional pel creixement organitzacional i la motivació del personal. A partir d'una revisió literària com a recollida d'informació, s'han analitzat conclusions generals existents sobre el concepte del salari emocional, per consegüentment, elaborar conclusions específiques sobre aquestes, identificant aspectes claus per a les organitzacions actuals.

En canvi, Carrillo Moreno (2014) agrupa la dimensió de capacitació i oportunitats d'ascens de promoció en una única dimensió anomenada organitzacional, la qual inclou les oportunitats de formació, les polítiques de promoció internes, els voluntariats corporatius, els models poc jerarquitats, etcètera. Per tant, aquest nou model de salari emocional està format per quatre dimensions. D'igual manera a l'anterior model, hi destaca la conciliació entre la vida personal i professional, fent referència als horaris flexibles, el teletreball o els plans de dies de lliure disposició, entre d'altres. També hi esmenta la millora del clima laboral gràcies a la instal·lació de menjadors i àrees de descans, les polítiques d'apropament al domicili, així com la celebració d'activitats lúdiques i de salut. Finalment, destaca la dimensió de lideratge, donant lloc a factors com l'autonomia, responsabilitat, ensenyances, iniciativa i confiança del treballador respecte el seu lloc de treball.

Per altra banda, a diferència dels anteriors models, l'autor Salvador Moreno et al. (2021) no insisteixen en les dimensions de lideratge o reconeixement dels mèrits. Aquest fet és degut a que els autors van realitzar diverses entrevistes amb professionals de les àrees de recursos humans, partint de la pregunta "¿Com es pot mesurar el salari emocional?". A partir d'aquí, es van anotar les paraules claus, on la dimensió de lideratge no va despuntar i, finalment, es van agrupar en tres dimensions;

l'ambient laboral, on s'inclou la cultura, el clima, les capacitacions i la preocupació pel col·laborador; el desenvolupament professional, que valora aspectes com la retroalimentació positiva per part dels responsables; i la flexibilitat. Posteriorment, es va crear un llistat d'ítems a través de l'escala de Likert, el qual va ser realitzat per 300 treballadors d'una entitat governamental de Manabí (Equador) durant l'any 2021, amb la finalitat de valorar les diferències existents en les necessitats dels treballadors un cop superada la Pandèmia Covid-19.

No obstant, Mayta Chauca i Paucar Navarrete (2022) sintetitzen encara més el model de salari emocional i deixen de banda les dimensions relacionades amb l'ambient i el clima laboral, atribuint més rellevància a la salut dels treballadors. Durant el seu estudi sobre el salari emocional i la seva relació amb la satisfacció laboral dels col·laboradors d'una firma consultora, valoren un total de tres determinants; els programes de capacitació i desenvolupament, els quals promouen una formació més especialitzada i un augment de la productivitat; els programes de benestar, tals com plans de millora de salut com la facilitació d'activitats esportives; la flexibilitat d'horaris, permetent així una millor adaptabilitat a la vida personal. A partir d'aquí, per a cada dimensió estableixen entre dos i tres indicadors, les quals es transformen en 38 ítems que respon la mostra, que en aquest cas va estar formada per 48 col·laboradors que desenvolupessin treballs de direcció a una firma consultora situada a Lima (Perú).

Per finalitzar, s'explicarà el model creat per Lópera et al. (2019), amb el qual s'ha desenvolupat la metodologia de la present investigació, gràcies a la seva validesa a l'hora d'explicar i representar el salari emocional, ja que a diferència de la resta de models analitzats fins ara, inclou cadascuna de les dimensions esmentades anteriorment pels diferents autors. Endemés, es tracta d'un instrument que pot ser emprat per qualsevol organització, independentment de la seva dimensió, essent un factor molt rellevant en aquest estudi a l'hora d'analitzar la percepció de la retribució no monetària de qualsevol assalariat. En aquest cas, el model divideix el salari emocional en quatre dimensions i analitza la consistència d'aquestes en l'aplicació de la gestió de talent humà.

En primer lloc, es troba la dimensió estratègica, on té en compte aspectes com la cultura organitzacional, les tècniques de lideratge i gestió, una estructura

organitzacional flexible, així com els recursos, les capacitats, l'estil de lideratge i direcció, la gestió de talent humà, les condicions laborals i, per acabar, el clima organitzacional. En segon lloc, hi destaca la dimensió motivacional, que inclou les condicions laborals, el creixement personal i professional, les polítiques de remuneració l'escala de coneixements, la flexibilitat laboral i la felicitat en el treball. Pel que fa a la dimensió humana, té en compte la realització personal, les oportunitats de promoció, les oportunitats de formació, el compromís amb l'organització, l'actitud personal, la fidelitat amb els companys, i el temps en família, així com el respecte per la diversitat i un estil de vida saludable. Finalment, hi destaca la dimensió del valor afegit, la qual va enfocada a les gratificacions econòmiques, els plans de retenció per als millors col·laboradors, un pressupost de formació, el reconeixement, la gestió per objectius, propostes de plans de polítiques de salut i compensacions en relació amb els resultats obtinguts i la creació de valor. En l'estudi dels autors, es desenvolupa un qüestionari amb ítems relacionats amb el model proposat, i aquesta es distribueix entre un total de 176 empreses mitjanes de la ciutat de Medellín (Colòmbia).

2.3. Implicacions del salari emocional

Són molts els avantatges que pot oferir l'aplicabilitat d'un model de salari emocional. Per una banda, com bé expliquen els autors López et al. (2019), el salari emocional millora les relacions interpersonals i reforça els nivells de productivitat a través de la motivació, incrementant la competitivitat entre les organitzacions empresarials i en el mercat global, a través de la retenció de talent humà.

Per tant, l'aplicació d'un model de salari emocional implica una millor satisfacció laboral que, segons Marzo et al. (2008), és l'actitud que pren el treballador davant de diversos aspectes laborals. De manera que si entenem els factors que promouen la satisfacció laboral, la motivació i un clima laboral òptim, serem capaços de crear un impacte positiu cap als col·laboradors, veient-se també reflectit en l'organització (Puerto i Doria, 2010). De fet, els estudis demostren que la satisfacció laboral és un bon predictor de longevitat, adhesió a la institució, millora en la qualitat de vida dels treballadors, tant dins com fora del centre laboral, i influeix favorablement en l'entorn social i familiar (Farfán, 2006).

En nombrosos estudis, es ressalta la importància de la satisfacció laboral com a solució a diferents aspectes, destacant la relació felicitat-productivitat, on els treballadors se senten més estimulats quan aquests elements són òptims (Aslan, 2017). A partir d'aquí, la permanència dels treballadors a l'empresa s'incrementa, ja que un cop s'han acostumat als avantatges i serveis addicionals oferts, la seva intenció és mantenir-les en un futur (Gómez, 2011). De fet, Elsahoryi et al. (2022) reafirmen que l'augment de la satisfacció comporta un augment en la intenció de quedar-se.

En efecte, els treballadors han de ser tractats com a clients interns que han d'estar contínuament satisfets (Matzler et al., 2004) i, d'aquesta manera, s'evita un dels majors inconvenients en què es troben moltes organitzacions avui en dia, la rotació de personal. Dhamija et al. (2019) reafirmen aquest últim aclariment, on la satisfacció laboral i la intenció de quedar-se en un lloc de treball van paral·lelament amb aspectes econòmics i psicològics.

Per una altra banda, els sectors que impliquen una relació directa del treballador amb el client, donen lloc a ambients laborals on els col·laboradors han de tenir la capacitat de gestionar qualsevol mena de situació (Busoi et al., 2022). Tal com exposa Saxena (2016), per part de l'organització, s'espera que els treballadors de turisme mostrin emocions positives com l'empatia i l'amabilitat cap als clients. I aquestes interaccions de servei, s'han de dur a terme independentment de la situació personal i estat d'ànim en què es troba el treballador (Pizam, 2004). Per tant, com bé van identificar des d'un inici Rhoades i Eisenberger (2002), la qualitat del suport organitzacional, de supervisió i de la resta de companys de treball tenen un efecte positiu i enriquidor en les emocions dels treballadors a l'hora de tractar amb els clients.

Altrament, juntament amb els avenços tecnològics que han sorgit els darrers anys, es troba el canvi generacional en el mercat laboral, on aquests dos factors han influenciat en unes majors expectatives, tant en la vida privada com en la professional (Bieleń i Kubiczek, 2020). La possibilitat de detectar i anticipar-se a les necessitats generacionals permet generar estratègies en les diferents fases del capital humà, com ara l'atracció, la integració i la retenció dels treballadors (Alvarado i Álvarez-Aros, 2021), creant així un entorn harmoniós, respectuós i d'esforç conjunt que garanteixi

l'èxit en les organitzacions (Salahuddin, 2011). Per altra banda, autors com Puente Díaz i Regil Amorena (2020) i Rodríguez et al. (2021), entre d'altres, han focalitzat els seus estudis en identificar els principals factors que influeixen en la decisió de permanència dins les empreses, i de manera directa o indirecta la rellevància que té el salari emocional per part dels Mil·lennistes i la Generació Z.

De fet, d'acord amb els resultats obtinguts en l'estudi de López et al. (2019), la gestió estratègica del factor humà és primordial per tal que una organització incrementi les seves vendes i arribi a més mercats, ja que l'augment dels clients s'assoleix amb treballadors satisfets, tant en l'àmbit emocional com en el laboral. Els treballadors amb emocions i amb una satisfacció laboral negativa, repercuteixen la moral i el rendiment de l'equip, afectant així, l'experiència dels clients i la reputació de l'organització (Nueda, 2021).

2.4. Conclusions del marc teòric

Tot i que el salari monetari és considerat un dels principals factors en la millora de la satisfacció laboral dels treballadors (Sharma i Bajpai, 2011), gràcies a l'evidència científica aportada per estudis com el de López et al. (2019), podem afirmar que hi ha altres determinants associats positivament amb una major complaença en els llocs de treball.

Gràcies a les diferents definicions obtingudes un cop revisada la literatura, podem afirmar que el concepte de salari emocional ha mantingut sempre la mateixa essència: retribuir al treballador amb quelcom que no sigui monetari. Ara bé, les necessitats de les persones han anat evolucionant amb el pas dels anys, així com les seves prioritats. Com a conseqüència, les empreses han d'avaluar aquestes noves tendències i formes de vida, per tal de poder garantir la satisfacció laboral dels treballadors en l'organització. De manera que, al cap i a la fi, el salari emocional valora les necessitats de les persones, incloent-hi les emocionals (Gómez, 2011).

Dins dels estudis analitzats, els experts incorporen en les seves teories una sèrie de factors de manera més o menys resumida, però que tenen un tret en comú, i és que requereixen intel·ligència emocional. Aquesta implica que l'ésser humà actui i

reflexioni, posant com a eix principal del seu comportament les seves emocions (López Más, 2005). Alhora, cada estudi planteja diferents determinants, però l'essència radica sempre en els mateixos factors: un clima o cultura organitzacional òptima, l'oportunitat de promoció, la creació de valor a través de la formació i el creixement personal i, per últim, la conciliació i equilibri entre la vida personal i professional.

Tenint en compte els múltiples avantatges que suposa la implementació d'un model de salari emocional, tals com la disminució de la insatisfacció laboral, de la rotació de personal i de la desmotivació (Quintero i Betancur, 2018), les organitzacions ho han de plantejar des d'un punt de vista inversor i no com un cost (Mayta Chauca i Paucar Navarrete, 2022). A més, Camejo (2015) també planteja l'escenari en el qual les empreses veuen als seus treballadors com a simples executors de les tasques assignades, on la seva única preocupació és el sou rebut, estant molt lluny de la realitat. De manera que, a conseqüència d'aquesta falta de coneixement, en l'actualitat no existeixen instruments quantitius reconeguts que ens permetin mesurar la percepció del salari emocional que tenen els treballadors (Salvador Moreno et al., 2021).

En relació amb aquestes necessitats, també és important apreciar que no tots els sectors laborals treballen sota la mateixa situació i, és per aquest motiu que la gestió del talent humà ha d'anar de la mà amb les diferents necessitats individuals que puguin sorgir de cada lloc de treball. Un exemple és el proposat per Grandey (2000), el qual explica que aquells treballadors que interactuen de forma constant amb clients, acostumen a ser més sensibles a emocionalment i, per aquest motiu, és més necessària l'aplicació d'accions relacionades amb el salari emocional. Gràcies als programes de suport basats en l'aplicació del salari emocional es poden mitigar algunes de les condicions desafiantes per les quals han de passar alguns treballadors en certs sectors, com és el cas del sector turístic (Busoi et al., 2022).

Però no només cal apreciar aquesta distinció entre sectors, ja que les diferències generacionals també han ocasionat un gran interès d'investigació per a molts països, independentment de la regió geogràfica o de l'idioma, coincidint en el fet que no es poden generalitzar les seves necessitats a escala global (Alvarado i Álvarez-Aros, 2021). De fet, estudis com el de Gross et al. (1997) demostren com aquells

treballadors més grans, els quals tenen més experiència i maduresa, no requereixen tants factors emocionals com els treballadors joves que presenten més dificultats a l'hora d'afrontar situacions més complexes. Per tant, tal com esmenta Rocco Cañón (2009) gràcies a les distincions i a les agrupacions dels treballadors com pot ser en sectors laborals i generacions en aquest cas, es poden conèixer de manera més clara les característiques dels individus, atribuint així més validesa i utilitat a l'aplicació dels models de salari emocional.

3. Objectius i hipòtesis

L'**objectiu principal** d'aquest estudi és analitzar la percepció del salari emocional dels assalariats del territori espanyol en funció de les diferents generacions i sectors laborals existents.

Considerant les necessitats laborals emergents dels treballadors avui en dia, on el salari emocional passa a ser un dels factors més importants a l'hora d'escollir i mantenir un lloc de treball, s'analitzaran els següents **objectius específics** establerts:

- Determinar les dimensions del salari emocional establertes per López et al. (2019) més valorades pels treballadors espanyols.
- Examinar si existeix relació entre la importància donada als determinants del model del salari emocional i les generacions (*Baby Boomer*, X, Y, Z) a Espanya.
- Estudiar si la importància atribuïda al salari emocional depèn de:
 - Generacions
 - L'activitat laboral desenvolupada
 - Nivell salarial del treballador

A partir de la definició dels objectius i la revisió de la literatura, es vol respondre a les **hipòtesis i subhipòtesis** següents:

- **Hipòtesi 1.** Dins de les quatre dimensions que conformen el salari emocional, la dimensió estratègica és la més valorada pels treballadors espanyols.

Segons els resultats obtinguts en la investigació de Mayta Chauca i Paucar Navarrete (2022), aquest factor de la dimensió estratègica és el que té una major rellevància per part dels treballadors.

- **Hipòtesi 2.** La puntuació general atribuïda a les dimensions estratègica, motivacional, humana i de valor afegit, varia en funció de les generacions, essent superiors en les generacions Y i Z.

Segons Mayta Chauca i Paucar Navarrete (2022), aquells treballadors d'edat més jove donen més rellevància al temps en família, i és per aquest motiu que cerquen llocs de treball en empreses que ofereixin flexibilitat.

- **Hipòtesi 3.** La importància donada a la retribució no monetària depèn de la generació.

Tal com explica Salahuddin (2011), els treballadors joves valoren més el salari emocional, ja que busquen de manera constant nous projectes amb els quals aprendre, millorar i ser reconeguts en els seus llocs de treball.

- **Hipòtesi 4.** Dins del sector terciari, la importància donada a la retribució no monetària és major en els treballadors d'hosteleria en relació amb els treballadors d'activitats administratives.

Tal com diuen Hur et al. (2015), el salari emocional té més rellevància en el sector d'hosteleria, ja que en certes situacions l'estabilitat emocional dels treballadors es pot veure afectada, influint així en el servei ofert. Segons Grandey (2000), els treballadors del sector dels serveis valoren més les relacions amb els companys de treball, perquè els hi permeten minimitzar l'estrès i les emocions negatives.

- **Hipòtesi 5.** A partir d'un salari mig brut anual de 25.000 €¹, la disposició a obtenir una retribució no monetària és major.

Tal com expliquen Quintero i Betancur (2018), hi ha pocs estudis que evidencien el salari econòmic com a principal factor de retenció de talent. Per tant, la retribució monetària no és el motiu més important a l'hora d'acceptar un lloc de treball.

¹ Sou mig brut anual d'Espanya (INE, 2021).

4. Metodologia

4.1. Recollida de dades

Durant aquest procés s'ha fet ús d'un qüestionari, a partir de la plataforma *Google Forms*, utilitzant una tècnica quantitativa estructurada que ha permès estandarditzar les dades, comparar-les i extreure conclusions per validar o rebutjar les hipòtesis plantejades amb anterioritat. Cal esmentar que s'ha emprat el model de qüestionari desenvolupat per la Càtedra d'Economia Social de TecnoCampus - Universitat Pompeu Fabra, ajudant al seu temps en la distribució i participació d'aquest. En conseqüència, s'ha fet ús de la informació necessària per a la verificació de les hipòtesis plantejades en aquest estudi.

Durant el procés de recollida de dades, s'ha tingut en compte tota la població activa d'Espanya, amb independència del sector laboral. Com es mostra a la Taula 1, s'ha fet ús del mostreig aleatori o de probabilitat, on qualsevol persona que formi part del nostre públic objectiu ha tingut l'oportunitat de participar en l'estudi. Per tal de calcular la mida de la mostra i que aquesta sigui representativa, s'ha tingut en compte una població activa total de 20.463.900 d'habitants (Institut Nacional d'Estadística, 2022), un nivell de confiança del 95% i un error mostral del 5%. De manera que, la mida de la mostra que fa que l'estudi sigui representatiu és de 385² persones enquestades.

Quant al qüestionari, aquest es pot visualitzar en l'*Annex 1*. En relació amb la seva estructura, es diferencia quatre parts: preguntes relacionades amb dades demogràfiques, informació general sobre l'organització on treballa (sector, forma jurídica, província, categoria i sou) la qual només ha estat activa per a la població ocupada, preguntes sobre les preferències del treballador a l'hora d'acceptar un lloc de treball i, per últim, una valoració dels ítems que conformen les quatre dimensions, les quals defineixen el salari emocional segons López et al. (2019). Cal esmentar que, per tal d'analitzar les puntuacions dels ítems plantejats en cadascuna de les dimensions, les afirmacions s'han construït d'acord amb l'escala de Likert, atribuint una

²

La mostra s'ha calculat mitjançant la fórmula
$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

n= mida de la mostra, N=mida de la població, E= 0,5, z= 1,96 (nivell de confiança del 95%), p=0,5 i q=1-p.

puntuació de l'1 al 5, on 1 fa referència a la mínima importància i 5 a la màxima valoració.

Taula 1. Fitxa tècnica

Objectiu
Estudiar la percepció del salari emocional per part dels assalariats espanyols en funció de les diferents generacions i sectors laborals.
Metodologia
Enquesta online a la població activa d'Espanya, la qual ha estat desenvolupada per la Càtedra d'Economia Social de TecnoCampus (Annex 1, p. 27).
Representativitat de la mostra
<ul style="list-style-type: none">● Població sotmesa a estudi: 20.463.900 habitants (INE, 2022)● Mida de la mostra: 385 persones● Mostreig: Aleatori● Error teòric de mostreig: 5%● Nivell de confiança: 95%● Tipus d'enquesta: Autoadministrada● Treball de camp: Es distribueix de manera online durant l'abril de 2023

Font: Elaboració pròpia

4.2. Anàlisi de dades

Un cop obtingudes les dades del qüestionari, s'han transformat i estandarditzat les dades, facilitant així la seva anàlisi. Els models estadístics plantejats han sigut estimats mitjançant el programa informàtic estadístic Stata.

Per començar, gràcies al coeficient d'Alfa de Cronbach, s'ha pogut comprovar la proporció de fiabilitat dels ítems que defineixen cada dimensió a partir de la quantificació de la correlació que hi ha entre aquests. Segons Salvador Moreno et al. (2021), l'instrument ha permès corroborar que el nombre d'ítems i la redacció de cadascuna de les dimensions no intervé en l'error de variància dels participants enquestats. Per tant, per garantir aquesta fiabilitat, l'Alfa de Cronbach ha de ser superior al 0,80 (Oviedo i Arias, 2005).

Quant a les hipòtesis 1, per contrastar quina dimensió és la més valorada entre els treballadors espanyols, s'ha dut a terme una anàlisi descriptiva, la qual inclou una comparació de les mitjanes respectives, observant la importància atribuïda en cadascuna.

A partir d'aquí, per a les hipòtesis 2 i 5, en estar estudiant la relació entre una variable quantitativa i una qualitativa amb dues categories, s'ha realitzat un test t per a mostres independents. D'aquesta manera, s'ha pogut veure la relació i força d'associació entre elles.

Seguidament, amb les hipòtesis 3 i 4, s'ha realitzat el test chi-quadrat, ja que en tots casos es tracta d'analitzar la dependència entre dues variables qualitatives. Tal com estableixen Carpio i Urbano (2021), per tal d'acceptar una alta dependència entre les variables, s'ha agafat un valor mínim de 0,80. En aquest cas, es procedeix a calcular la V de Cramer, analitzant així la força d'associació entre les variables.

Finalment, s'han construït models de regressió múltiple amb la finalitat de predir el valor de la puntuació del salari emocional en funció de diverses variables. Les variables dependents són les quatre dimensions que conformen el salari emocional, mentre que com a variables independents es té en compte l'edat, el gènere, el nivell d'estudis, el salari econòmic, l'activitat laboral desenvolupada i la categoria laboral.

Endemés, s'ha establert un model d'equacions simultànies a través del conjunt de models de regressió establerts amb anterioritat. D'aquesta manera, i com bé diu el nom del propi model, s'ha pogut comprovar la influència simultània existent entre les variables.

Taula 2. Hipòtesis plantejades

Objectius	Hipòtesis	Recollida de dades	Anàlisi de dades
Determinar les dimensions i variables del salari emocional més valorades pels treballadors espanyols.	1. Dins de les quatre dimensions que conformen el salari emocional, la dimensió estratègica és la més valorada pels treballadors espanyols.	Enquesta (P18)	Anàlisi descriptiu amb variables qualitatives
Examinar si existeix relació entre la importància donada als determinants del model del salari emocional i les generacions (Baby Boomers, X, Y, Z) a Espanya.	2. La puntuació general atribuïda a les dimensions estratègica, motivacional, humana i de valor afegit, varia en funció de les generacions, essent superiors en les generacions Y i Z.	Enquesta (P1, P18)	Anàlisi de la variància

Estudiar si la importància atribuïda al salari emocional depèn de les generacions.	3. La importància donada a la retribució no monetària depèn de la generació.	Enquesta (P1, P13)	Test chi-quadrat i V de Cramer
Estudiar si la importància atribuïda al salari emocional depèn de l'activitat laboral desenvolupada	4. Dins del sector terciari, la importància donada a la retribució no monetària és major en els treballadors d'hostaleria en relació amb els treballadors d'activitats administratives.	Enquesta (P6, P13)	
Estudiar si la importància atribuïda al salari emocional depèn del nivell salarial del treballador.	5. A partir d'un salari mig brut anual de 25.000 €, la disposició a obtenir una retribució no monetària és major.	Enquesta (P11, P13 i P19)	Anàlisi de la variància
Anàlisi empíric. Regressió lineal múltiple			
Anàlisi empíric. Model d'equacions simultànies			

Font: Elaboració pròpia

5. Resultats

En el següent apartat es mostren els resultats extrets de l'enquesta realitzada, els quals es distribueixen en quatre parts. En primer lloc, s'analitzen les dimensions del model de López et al. (2019). Seguidament, s'estudien els perfils dels treballadors enquestats. A partir d'aquí, es contrasten les hipòtesis a partir d'una anàlisi de correlacions, de models causals i d'associació i, per finalitzar, s'estableix un model de regressions lineals múltiples.

5.1. Anàlisi de les variables dependents

Per començar, s'ha elaborat una anàlisi de les quatre dimensions que conformen el model de López et al. (2019) escollit durant aquesta investigació. En la Taula 3 s'hi pot observar una anàlisi d'aquestes, les quals són la dimensió estratègica, la humana, la motivacional i la del valor afegit.

Com s'ha comentat anteriorment, per tal de validar els factors i ítems emprats durant l'enquesta, s'ha realitzat l'anàlisi d'Alfa de Cronbach. Tenint en compte els resultats obtinguts, podem afirmar que el model dissenyat per López et al. (2019) presenta una estructura fiable, vàlida i consistent, en tractar-se de valors superiors a 0,8 (Oviedo i Arias, 2005).

Per tal de confirmar o rebutjar la hipòtesi 1, s'ha dut a terme un anàlisi descriptiu de les dimensions del model. Per una banda, cal destacar com la dimensió humana té la valoració més elevada, arribant a una mitjana de 4,6355 sobre 5 i una desviació estàndard de 0,5117 punts. Per la contrària, la dimensió estratègica és la que mostra una puntuació més baixa, assolint un 4,2253 de mitjana i una desviació estàndard de 0,5489.

Tot i que les valoracions de les dimensions han estat molt positives, no es pot validar la hipòtesi 1, ja que a diferència dels resultats obtinguts per Mayta Chauca i Paucar Navarrete (2022), la dimensió més valorada pels assalariats espanyols és la motivacional, en comptes de l'estratègica.

Per veure els resultats complets, a l'Annex 2 s'hi troben totes les dimensions representades a través dels seus ítems respectius.

Taula 3. Descripció de les variables dimensió estratègica, humana, motivacional i de valor afegit

Variable	Mitjana	Desv. Est.	Min.	Max.	Alfa de Cronbach
Dimensió Estratègica	4,2253	0,5489	1,87	5	0,8059
Dimensió Humana	4,6355	0,5117	1,55	5	0,9218
Dimensió Motivacional	4,4898	0,4590	2,81	5	0,8621
Dimensió de Valor Afegit	4,2704	0,5701	1,50	5	0,8287

Font: elaboració pròpia

5.2. Anàlisi de les variables independents

En aquest cas, s'ha fet una anàlisi de la descripció demogràfica de la mostra tenint en compte les següents variables: generació, sexe, activitat laboral dins el sector terciari, salari mig brut anual, valor atorgat a la retribució no monetària i disposició a acceptar que una part de la retribució no sigui monetària.

Quant a les dades personals, la Taula 4 mostra la descripció dels 387 enquestats, on dominen les generacions X i Z amb un 61,14 per cent. Referent al gènere, predomina el sexe masculí amb un 54,57 per cent. Per una altra banda, pel que fa a l'activitat laboral més comuna dins el sector terciari, hi destaquen les activitats administratives amb un 20,24 per cent, seguidament de l'hostaleria amb un 15,77 per cent. Quant a les variables d'interès, s'ha identificat com un 69,23 per cent de la mostra té un salari anual brut superior a 25.000 euros, i un 95,86 per cent valora que l'empresa ofereixi

una retribució no monetària. Alhora, fins a un 33,14 per cent dels assalariats estarien disposats a acceptar que una part de la seva retribució fos no monetària un cop el seu sou estigués entre els 25.000 i 50.000 euros.

Taula 4. Descripció de la mostra

Variable		Observacions	Percentatge
Generació	Baby Boomer i X	136	38,86
	Y i Z	214	61,14
Sexe	Femení	159	45,43
	Masculí	191	54,57
Activitat laboral del sector terciari	Comerç a l'engròs i al detall; reparació de vehicles de motor i motocicletes	12	3,57
	Transport i emmagatzematge	12	3,57
	Hostaleria	53	15,77
	Informació i comunicacions	13	3,87
	Activitats financeres i assegurances	43	12,80
	Activitats immobiliàries	7	2,08
	Activitats professionals, científiques i tècniques	26	7,74
	Activitats administratives i serveis auxiliars	68	20,24
	Administració pública i defensa; seguretat social obligatòria	16	4,76
	Educació	29	8,63
	Activitats sanitàries i de serveis socials	24	7,14
Activitats artístiques,	6	1,79	

	recreatives i d'entreteniment		
	Activitats de les llars com a ocupadors de personal domèstic; activitats de les llars com a productors de béns i serveis per a ús propi	9	2,68
	Activitats d'organitzacions i organismes extraterritorials	1	0,30
	Altres	11	3,30
Salari mig brut anual	Menys de 25.000 €	104	30,77
	Més de 25.000 €	234	69,23
Valoració a la retribució no monetària	Sí	324	95,86
	No	14	4,14
Disposició a acceptar que una part de la retribució no sigui monetària	Menys de 4.999 €	31	8,86
	De 5.000 a 9.999 €	42	12,00
	De 10.000 a 24.999 €	79	22,57
	De 25.000 a 49.999 €	116	33,14
	Superior a 50.000€	30	8,57

Font: elaboració pròpia

5.3. Contrast d'hipòtesis

Un cop s'ha desenvolupat l'anàlisi descriptiva de la base de dades obtinguda, s'ha procedit a realitzar un contrast de les hipòtesis establertes inicialment, determinant així les relacions existents entre les variables que les formen.

5.3.1. Correlacions entre variables dependents

Inicialment, per analitzar si les dimensions del model estan relacionades entre si, s'ha elaborat un conjunt de correlacions lineals, les quals es poden visualitzar en la Taula 5. Tal com es pot observar, totes les dimensions que conformen el salari emocional

presenten una relació significativa, elevada i positiva, destacant la correlació entre la dimensió humana i la motivacional. Aleshores, podem afirmar que el fet d'atribuir molta importància a una dimensió implica atribuir-se-la també a la resta.

Taula 5. Correlació entre la dimensió estratègica, humana, motivacional i de valor afegit

Dimensions	Estratègica	Humana	Motivacional	Valor Afegit
Estratègica	1,0000			
Humana	0,6538***	1,0000		
Motivacional	0,6743***	0,7444***	1,0000	
Valor Afegit	0,6156***	0,6071***	0,6679***	1,0000

Nota: *p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001

Font: elaboració pròpia

5.3.2. Correlacions entre variables dependents i independents

A continuació, s'han analitzat les relacions entre les dimensions correlacionades anteriorment i les característiques de la mostra enquestada. D'aquesta manera, a la Taula 6 s'exposa si el fet de ser un perfil de treballador o un altre, suposa una diferència a l'hora d'atribuir una puntuació a les dimensions del salari emocional. Per fer-ho, s'ha tingut en compte la generació del treballador, el sexe, els estudis, el salari mig brut anual, l'activitat laboral i la valoració a obtenir una retribució no monetària.

Com es pot observar, les generacions X i Z mostren una relació positiva i molt significativa amb les dimensions estratègica, humana i motivacional. Tal com expliquen Gross et al. (1997), aquest fet pot ser degut a que aquells treballadors més joves compten amb majors nivells de por i tristesa causats per la seva poca experiència en el món laboral. En canvi, amb el sexe de l'assalariat pràcticament no existeix cap relació, essent negativa i de baixa intensitat en totes les dimensions, a excepció de l'estratègica.

Seguidament, s'ha pogut analitzar com els estudis del treballador no influeixen estadísticament i, a més, tenen una relació negativa i de baixa intensitat amb les

quatre dimensions del model. Per tant, s'evidencia com el fet de tenir uns estudis inferiors o superiors, no influeix a l'hora de valorar la retribució no monetària. D'igual manera ocorre amb el fet de tenir un salari mig brut anual superior als 25.000 euros, el qual no mostra cap relació significativa amb ninguna de les dimensions.

Endemés, també s'ha considerat l'activitat laboral on, els treballadors que s'hi troben en llocs de treball que requereixen estar de cara al públic, com és l'hostaleria, tenen una relació molt més significativa estadísticament i amb més força d'associació que una activitat laboral on no existeix aquesta condició tan directa, on en aquest cas s'han pres com a referència les activitats administratives i els serveis auxiliars. D'aquesta manera, es pot afirmar la hipòtesi 4, segons la qual els treballadors que formen part del sector de l'hostaleria valoren més el salari emocional que els que es troben en les activitats administratives. Grandey (2000) reafirma aquesta hipòtesi a través del seu estudi, on destaca la importància de l'entorn laboral i el suport dels companys de feina en situacions complicades amb el client.

Finalment, la variable que té una major relació significativa, positiva i amb una gran força d'associació amb les quatre dimensions és la valoració d'obtenir una retribució no monetària. Per tant, es pot afirmar que independentment del perfil que tingui el treballador, la major part dels assalariats espanyols valoren aconseguir una retribució no monetària com una part de la seva retribució.

Taula 6. Correlació entre variables dependents i independents

Variables	Estratègica	Humana	Motivacional	Valor Afegit
Generació (Y i Z)	0,1553**	0,1592**	0,1382**	0,0184
Sexe (Masculí)	-0,1064*	-0,0555	-0,0822	-0,0436
Estudis (Universitaris)	-0,0606	-0,0029	-0,0664	-0,0828
Salari (+25.000€)	-0,0593	0,0234	-0,0504	0,0063
Activitat laboral (Activitats administratives)	-0,0323	0,0158	0,0109	0,0341
Activitat laboral (Hostaleria)	0,1480**	0,1418**	0,1113*	0,0770
Valoració Salari Emocional (Si)	0,2059***	0,2054***	0,2314***	0,2127***

Font: elaboració pròpia

5.3.3. Models causals

Amb la finalitat d'avaluar si existeix una relació entre el fet de valorar o no el salari emocional com una part de la retribució dels treballadors, les generacions i l'activitat laboral desenvolupada, s'han executat dues matrius de contingència a través del test Chi-quadrat i V de Cramer.

A continuació, a la Taula 7 s'observa la relació entre les generacions i la variable dicotòmica sobre el fet de valorar la retribució no econòmica per part dels assalariats. Tot i tenir un nombre d'observacions més elevat per part de les generacions Y i Z, els resultats obtinguts són similars. Entre els que valoren tenir aquest tipus de retribució, destaca un 97,04 per cent entre les generacions més joves i un 94,07 per cent en les

més grans. En canvi, només un 4,14 per cent del total dels treballadors enquestats no valora la retribució no monetària.

Seguidament, per analitzar la hipòtesi 3, s'han avaluat els resultats obtinguts amb el test chi-quadrat i valor de p, els quals han estat d'1,8016 i 0,1800 respectivament. Aquests valors demostren que no existeix cap relació significativa entre la valoració que se li dona a la retribució no monetària i les diferents generacions. A més, a través del coeficient V de Cramer, s'ha avaluat la força i direcció d'ambdues variables qualitatives que, al ser de 0,073, mostra una força d'associació dèbil entre aquestes.

Per tant, a l'haver enfocat la hipòtesi 3 amb el fet de si els treballadors valoren o no el salari emocional, aquesta no es pot acceptar, ja que els resultats no han sortit favorables. En canvi, durant l'anàlisi de les correlacions entre les generacions i les dimensions del salari emocional, s'ha demostrat com els joves mostren un major interès que les generacions més grans. Per tant, existeix una incongruència entre els resultats obtinguts; els treballadors no valoren com a tal el concepte de salari emocional, però si els factors que el formen (flexibilitat horària, programes de promoció, entorn laboral saludable...).

Taula 7. Test Chi-quadrat entre la valoració al salari emocional i les generacions

Valora	Baby Boomer i X	Y i Z	Total
Sí	127 39,20% 94,07% 37,57%	197 60,80% 97,04% 58,28%	324 100% 95,86% 95,86%
No	8 57,14% 5,93% 2,37%	6 42,86% 2,96% 1,78	14 100% 4,14% 4,14%
Total	135 39,94% 100% 39,94%	203 60,06% 100% 60,06%	338 100% 100% 100%

Font: elaboració pròpia

En segon lloc, a la Taula 8, s'ha executat la matriu de contingència entre les dues activitats laborals més destacades dins el sector terciari (activitats administratives i hostaleria) i si aquestes valoren tenir una retribució no monetària. Destaca l'hostaleria sense cap valoració negativa cap al salari emocional, mentre que en les activitats administratives, un 4,13 per cent dels treballadors no valoren tenir una retribució no monetària i un 82,65 per cent si que ho fan.

A partir d'aquí, per analitzar la hipòtesi 4, s'han observat els resultats obtinguts a través del test Chi-quadrat i la V de Cramer, amb uns valors de 4,0650 i 0,1833 respectivament. Per tant, tenint en compte els resultats obtinguts, no s'hauria de rebutjar la hipòtesi. Tot i això, d'igual manera que ha succeït amb la hipòtesi 3, aquesta relació està enfocada amb si valoren o no el salari emocional, sense tenir en compte la valoració dels diferents factors que conformen les dimensions i que representen el salari emocional.

Taula 8. Test Chi-quadrat entre la Valoració del salari emocional i les activitats laborals "Activitats administratives i serveis auxiliars" i "Hostaleria"

Valora	Activitats administratives i serveis auxiliars	Hostaleria	Total
Sí	63 54,31% 82,65% 52,07%	53 45,69% 100% 43,80%	116 100% 95,87% 95,87%
No	5 100% 4,13% 4,13%	0 0,00% 0,00% 0,00%	5 100% 4,13% 4,13%
Total	68 56,20% 100% 56,20%	53 43,80% 100% 43,80%	121 100% 100% 100%

Font: elaboració pròpia

5.3.4. Associació

A continuació, per tal d'acceptar o rebutjar les hipòtesis 2 i 5, s'han elaborat anàlisis de variància i, més concretament, tests t per a mostres independents. Gràcies a aquests, s'ha pogut identificar si les variables "generacions" i "salari econòmic" influeixen en la puntuació i valoració del salari emocional respectivament.

En primer lloc, per a la hipòtesi 2, s'ha analitzat la relació entre la puntuació atribuïda al salari emocional i les generacions. Gràcies a la tècnica estadística utilitzada, en assolir un valor p de 0,012, es pot concloure que hi ha evidències suficients per afirmar que les valoracions del salari emocional són diferents en funció de les generacions, essent superiors en les més joves.

Per una altra banda, pel que fa a la hipòtesi 5 sobre la influència del salari mig brut anual en la disposició a obtenir una retribució no monetària, no s'accepta. A partir de l'anàlisi sobre els assalariats amb un sou superior als 25.000 euros i la seva valoració cap al salari emocional, s'ha obtingut un valor p de 0,6585. Per tant, es pot dir que no hi ha evidències suficients per afirmar que la valoració varia en aquells treballadors amb sous majors a 25.000 euros bruts anuals. Així doncs, els assalariats amb un sou inferior valoren el salari emocional d'igual manera o, fins i tot, de forma superior.

5.4. Anàlisi de regressió

Amb l'objectiu d'entendre com afecten les variables en la percepció dels factors del salari emocional per part dels treballadors espanyols, s'han realitzat una sèrie d'anàlisis de regressió, les quals es poden visualitzar a la Taula 9.

Com ja s'ha vist amb anterioritat, la generació a la qual correspon el treballador es tracta d'una de les variables amb major correlació significativa amb les dimensions estratègica i humana. Tenint en compte els resultats obtinguts durant l'anàlisi de regressió, la valoració augmenta un 0,1392 en l'estratègica i 0,1466 en la humana en les generacions Y i Z respecte a les generacions Baby Boomer i X. Aquest fet significa que els treballadors més joves són els que atribueixen més rellevància a aspectes com disposar de programes de benestar i integració, una gestió de lideratge col·laborativa,

així com al fet de disposar de formacions, tenir oportunitats de promoció... És a dir, factors relacionats amb un clima laboral òptim que a més disposi d'oportunitats per al seu creixement professional.

Quant al sexe del treballador, cal destacar la seva relació negativa amb totes les dimensions, demostrant així que el sexe masculí atribueix menys importància al salari emocional respecte al sexe femení. Aquest fet és demostrat en múltiples estudis com el d'Erickson i Ritter (2001), els quals mostren com les dones donen més rellevància al fet de treballar en una empresa amb un bon clima laboral i on se sentin integrades. Com a resultat, la dimensió més significativa amb la variable sexe és l'estratègica, on s'interpreta que com més homes hi hagi en la mostra, la percepció de la dimensió disminuirà un 0,1668 respecte a l'altre sexe.

D'igual manera ocorre amb la variable corresponent als estudis duts a terme per l'enquestat, on només es mostra una relació significativa i negativa en les dimensions estratègica i motivacional. Això implica que els treballadors amb estudis universitaris atribueixen menys importància a les dimensions associades a la cultura i estructura organitzativa, les condicions laborals o bé les polítiques de remuneració, a diferència de la resta de treballadors amb estudis inferiors.

Pel que fa al sou mig brut anual, únicament presenta una relació significativa amb la dimensió humana, és a dir, amb aquella que valora el creixement en una companyia i la fidelitat cap a aquesta. Per tant, aquells treballadors amb un salari superior a 25.000 euros mostren un interès de 0,1417 punts superior respecte a la resta de treballadors amb un sou inferior a aquest valor. Tot i això, el nivell de significança del sou amb les dimensions és baix, d'igual manera que en la investigació realitzada per López Más (2005), on la percepció de la satisfacció dels factors que representen el salari emocional és igual amb independència del salari monetari.

Per una altra banda, tot i que l'anàlisi de correlació ha mostrat una relació positiva i significativa amb cadascuna de les dimensions, durant la regressió es pot veure com el fet de treballar en el sector de l'hostaleria només influeix en la dimensió estratègica. En canvi, es pot observar com, per a totes les dimensions, la variable que presenta una relació estadísticament més significativa és la categoria laboral del treballador. Aquest

valor suposa que, el fet de treballar en una posició d'operari fa augmentar un 0,2217, 0,2942, 0,2222 i 0,1623 la valoració de les dimensions del salari emocional respecte a la resta de categories laborals (personal de suport, tècnics i directius).

Adicionalment, gràcies al R quadrat, es pot veure la proporció de variabilitat total de cadascuna de les dimensions que són explicades per les variables independents. A través dels resultats, es pot observar com els valors donats són relativament petits, el qual suposa que les variables independents exposades expliquen un percentatge limitat de les dependents, és a dir, de les dimensions. Segons els resultats, les característiques de l'enqu Coastat expliquen un 13,31 per cent de la dimensió humana. En canvi, de la dimensió del valor afegit només n'explica un 3,43. Per tant, destacar com les categories escollides com a representants de les variables podrien no ser les més representatives, causant així, un ajust del model força dèbil.

Taula 9. Anàlisi de regressió entre Generació, Sexe, Estudis, Salari, Activitat laboral, Categoria i les dimensions del salari emocional

Variable	Estratègica	Humana	Motivacional	Valor Afegit
Generació (Y i Z)	0,1392* (0,0622)	0,1465** (0,0567)	0,0978 (0,0521)	0,0105 (0,0678)
Sexe (Masculí)	-0,1668** (0,0572)	-0,1087* (0,0521)	-0,1148* (0,0480)	-0,0880 (0,0624)
Estudis (Universitaris)	-0,1239* (0,0627)	-0,0570 (0,0572)	-0,1148* (0,0526)	-0,1264 (0,0684)
Salari (+25.000€)	0,0339 (0,0645)	0,1417* (0,0588)	0,0338 (0,0541)	0,0524 (0,0704)
Activitat laboral (Hostaleria)	0,1554* (0,0792)	0,1405 (0,0721)	0,0883 (0,0664)	0,0958 (0,0863)
Categoria (Operari)	0,2217*** (0,0599)	0,2942*** (0,0546)	0,2222*** (0,0502)	0,1623* (0,0654)
Constant	4,1531 (0,0233)	4,3697 (0,0205)	4,4147 (0,0178)	4,2617 (0,0263)

R quadrat	0,1014	0,1331	0,0982	0,0343
Observacions	338			

Font: elaboració pròpia

5.5. Model d'equacions simultànies

Amb l'objectiu de predir quant d'explicatives són les dimensions del salari emocional en aquest estudi, s'ha realitzat un model d'equacions simultànies. Més concretament, s'ha realitzat una estimació dels Mínims Quadrats en Tres Etapes (MC3E), prenent com a referència les variables de l'anterior model de regressió. A diferència de les regressions lineals, aquests models proporcionen uns resultats més precisos, el qual mostren les interdependències i endogeneïtat existent entre les variables. Per tant, la Taula 10 mostra el model d'equacions simultànies que s'ha dut a terme.

Per començar, la dimensió estratègica mostra una relació significativa amb les generacions joves i sexe masculí, augmentant el valor de la dimensió en 0,0381 i disminuint-lo en 0,0447 respectivament. Tot i això, la variable amb un nivell de relació més destacable és la de la categoria laboral, on el fet de tenir una posició d'operari la fa augmentar en 0,0587.

En segon lloc, en la dimensió humana s'observa una relació significativa i positiva amb les variables generació, salari econòmic i categoria del treballador, amb uns valors de 0,0345, 0,0343 i 0,0696 respectivament. En canvi, hi ha una relació significativa, però negativa amb el gènere. D'aquesta manera, es mostra com les dones joves amb un salari econòmic superior a 25.000 euros valoren més positivament aquesta dimensió. Per la contrària, no s'ha identificat cap influència entre la dimensió respecte el nivell d'estudis i el sector laboral on treballen.

En el cas de la dimensió motivacional, es tracta de la dimensió condicionada per un major nombre de variables. En el cas de les generacions, s'observa com el fet de formar part de les generacions Y i Z fa augmentar en 0,0244 la valoració de la

dimensió respecte a les generacions Baby Boomer i X. En canvi, la valoració d'aquesta disminueix en 0,0275 per part dels homes, d'igual manera que succeeix amb les dimensions estratègica i humana. Per tant, es reafirma com el sexe masculí atribueix menys rellevància als factors del salari emocional, a diferència del sexe femení. Endemés, també s'observa una relació estadísticament significativa i negativa amb el fet d'haver-se format en estudis universitaris, suposant que aquells treballadors amb menys formació donaran més rellevància a les retribucions no monetàries. En canvi, per a aquells treballadors amb un sou superior a 25.000 euros, que formen part del sector de l'hostaleria i compten amb categoria laboral d'operari, augmentarà en 0,0091, 0,0204 i 0,0540 respectivament la seva valoració cap a aspectes relacionats amb el seu creixement personal i professional i la seva felicitat en el treball.

I per últim, a diferència dels resultats obtinguts, la dimensió del valor afegit no compta amb cap relació estadísticament significativa. Per tant, cap de les variables plantejades influeix en el fet d'atribuir una valoració més o menys positiva en la dimensió que recull els incentius més econòmics com plans de préstecs o dietes.

Taula 10. Model d'equacions simultànies entre Generació, Sexe, Estudis, Salari, Activitat laboral, Categoria i les dimensions del salari emocional

Variable	Estratègica	Humana	Motivacional	Valor Afegit
Generació (Y i Z)	0,0381** (0,1598)	0,0345* (0,1406)	0,0244* (0,0122)	0,0085 (0,0180)
Sexe (Masculí)	-0,0447** (0,1470)	-0,0284* (0,0130)	-0,0275** (0,0113)	-0,0240 (0,0166)
Estudis (Universitaris)	-0,0299 (0,1611)	-0,0106 (0,0142)	-0,0270* (0,0123)	-0,0298 (0,0182)
Salari (+25.000€)	0,0087 (0,1658)	0,0343* (0,1459)	0,0091* (0,0127)	0,0155 (0,0174)
Activitat laboral (Hostaleria)	0,0349 (0,0203)	0,0327 (0,0179)	0,0204* (0,0158)	0,0234 (0,0230)
Categoria (Operari)	0,0587*** (0,1540)	0,0696*** (0,0136)	0,0540*** (0,0118)	0,0480** (0,0174)

Constant	1,4112	1,4627	1,4762	1,4292
R quadrat	0,1024			
Observacions	338			

Font: elaboració pròpia

6. Conclusions

En aquest estudi s'han analitzat quins són aquells factors o condicions laborals més valorades pels treballadors espanyols, donant especial rellevància al salari emocional i deixant de banda les retribucions monetàries. Endemés, també s'han valorat aquelles variables que fan que certs grups d'interès valorin més unes condicions que d'altres, amb l'objectiu de comprendre millor les seves necessitats en el sector laboral i personal.

Durant la revisió de la literatura s'ha vist com gran part de les investigacions realitzades fins al moment no inclouen totes les dimensions ni factors que conformen el salari emocional i com, a més, focalitzaven l'estudi en activitats laborals o tipologies d'empreses molt concretes. A partir d'aquí, s'han identificat quines són aquelles variables que influeixen en la valoració del salari emocional, així com els factors més determinants per a cada grup d'interès.

Segons els resultats obtinguts, la dimensió més valorada en conjunt pels treballadors assalariats espanyols és la dimensió humana, és a dir, aquella que inclou aspectes referents al creixement i realització personal, on l'empresa promou oportunitats de formació i promoció i respecta el temps i la diversitat dels seus treballadors. A més, aquesta dimensió és especialment valorada per les generacions més joves, més concretament en dones amb sous superiors als 25.000 euros anuals.

Amb independència dels resultats obtinguts en la pregunta sobre si valoren o no el salari emocional, els quals han estat poc significatius i molt equilibrats entre ambdues generacions, un cop dut a terme tot el procés d'anàlisi, s'ha pogut demostrar com la percepció dels diferents factors que conformen el salari emocional és més positiva en les generacions Y i Z. Aquest fet suposa que els treballadors més joves siguin més exigents quant a la retribució no monetària i que, per tant, cada cop més les empreses hagin de fer un esforç a l'hora de comprendre i adaptar-se a unes necessitats canviants que van més enllà del salari econòmic.

Com a resultat de l'aplicació de mesures de salari emocional, per a l'empresa suposaria una millora en el procés de captació i retenció del talent, així com un major compromís i motivació per part dels treballadors. A més, aquests últims

experimentarien una millora en la seva salut mental, podent afrontar millor les situacions d'estrès, millorant les seves relacions personals i contribuint en el benestar comú de l'equip.

Tot i això, al tractar-se d'un concepte poc conegut en l'àmbit espanyol, dins l'enquesta distribuïda pot no haver quedat clar el concepte des d'un principi, portant confusió en una primera valoració tan general. En canvi, un cop es mostren tots els factors o ítems que conformen les dimensions que representen la retribució no monetària, és possible que els individus enquestats hagin comprès amb més facilitat el concepte i, conseqüentment, s'hagi valorat de forma diferent.

Respecte a la principal limitació d'aquest estudi, s'ha trobat en el procés de recollida de dades. En tractar-se d'una enquesta molt completa, la participació no ha sigut tan favorable com s'esperava, dificultant al seu temps, l'anàlisi dels resultats. En conseqüència, no ha estat possible extrapolar els resultats de forma significativa a tota Espanya ni a tots els sectors laborals contemplats a causa del perfil demogràfic obtingut, limitant així l'estudi a tan sols dos sectors.

Endemés, a causa de la baixa proporció de variabilitat donada en el model de regressió, es recomana afegir nous factors individuals com a variables independents en l'estudi, tals com l'antiguitat o nivell d'experiència del treballador, el fet de tenir fills o no, l'edat d'aquests, etcètera. D'aquesta manera, seria possible predir amb més certesa les necessitats dels diferents perfils dels treballadors, podent implementar així estratègies de millora més específiques en les organitzacions.

De cara a futures investigacions, seria interessant analitzar el nivell d'aplicació real de les empreses quant a models de salari emocional amb l'objectiu de fer una comparativa entre els factors més valorats i els factors aplicats. D'aquesta manera, es podrien proposar millores en les organitzacions, tenint en compte les diferències existents que s'han pogut corroborar en aquest estudi. Per altra banda, també es podria analitzar com la cultura organitzacional de les organitzacions espanyoles, com els seus valors i polítiques, poden afectar en la percepció dels assalariats sobre la retribució no monetària.

Referències

- Abad, R. (2008). *Cómo evitar la fuga de los mejores empleados*. Microsoft Corporation. Centro para Empresas y Profesionales. Recuperat el 10 de febrer de 2023, de http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/fuga_empleados.msp
- Acevedo, A. (2018). A personalistic appraisal of Maslow's needs theory of motivation: From "humanistic" psychology to integral humanism. *Journal of Business Ethics*, 148, 741–763.
- Alvarado, R. C. A. i Álvarez-Aros, E. L. (2021). Tendencias de la taxonomía de generaciones en el ámbito laboral: un análisis bibliométrico. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(1), 113-126.
- Armstrong, M., i Taylor, S. (2020). *Armstrong 's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Aslan, I. (2017). Measuring job satisfaction, performance criteria and job life quality: Bingol City banking case. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 5(4), 167-187.
- Asociación Española para la Calidad, AEC (2019). *Salario emocional*. Recuperat 11 de febrer de 2023, de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>
- Bieleń, M., i Kubiczek, J. (2020). Response of the labor market to the needs and expectations of Generation Z. *Czasopismo naukowe Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*, 86(4), 87-94.
- Berkup, S.B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean journal of social Sciences*, 5(19), 218.
- Boletín Oficial del Estado (2005). *Documento BOE-A-2005-20661*. Recuperat 4 de febrer de 2023, de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2005-20661>

Busoi, G., Ali, A., i Gardiner, K. (2022). Antecedents of emotional labour for holiday representatives: A framework for tourism workers. *Tourism Management*, 89, 104450.

Camejo, A.J. (2015). Human talent management and social responsibility in the 21st century business organizations (a look from the context of globalization). *Journal of Management of Politics and Society*, 8, 57-76.

Carpio, D.A., i Urbano, B. (2021). How to foster employee satisfaction by means of coaching, motivation, emotional salary and social media skills in the agri-food value chain. *Mediterranean Journal of Economics, Agriculture and Environment*, 20(1), 40-56.

Carrillo Moreno, A. (2014). *Retribución emocional hacia la compensación total*. ENAE Business School. Recuperat 16 de gener de 2023, de https://www.enaes.es/blog/retribucion-emocional-hacia-la-compensacion-total?_adin=02021864894#gref

Chiang, M., Salazar, M., Huerta, C., i Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal. *Universum*, 23(2), 66-85.

Dhamija, P., Gupta, S., i Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. Benchmarking: *An International Journal*, 26(3), 871-892.

Daza Villar, G., i Torres Aponte, J.D. (2015). Salario emocional como estrategia para la perdurabilidad en los colaboradores de mejor rendimiento en Industria de Alimentos Daza SAS.

Desmet, P., i Fokkinga, S. (2020). Beyond Maslow's pyramid: introducing a typology of thirteen fundamental needs for human-centered design. *Multimodal Technologies and Interaction*, 4(3), 38.

Elsahoryi, N.A., Alathamneh, A., Mahmoud, I., i Hammad, F. (2022). Association of salary and intention to stay with the job satisfaction of the dietitians in Jordan: A cross-sectional study. *Health Policy Open*, 3, 100058.

Erickson, R. J., i Ritter, C. (2001). Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter?. *Social psychology quarterly*, 64, 146-163.

Farfán, M. (2006). *Construcción, validez y confiabilidad de un instrumento para medir satisfacción laboral en mujeres* [Tesis de Investigación Psicológica, Universidad Iberoamericana]. Recuperat 8 de gener de 2023, de <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014715/014715.pdf>

Gómez, C. (2011). *El salario emocional* [Tesis de Administración, Colegio de Estudios Superiores de Bogotá D.C.]. Recuperat 10 de gener de 2023, de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Gonzales Diéguez, R.P.D.P., Ponce Vega, H.R., Rios Díaz, D.B.M., i Vargas Poclín, C. (2018). *Felicidad y satisfacción laboral de los consultores empresariales de Lima Metropolitana y el Callao* [Tesis de Administración Estratégica de Empresas, Universidad Católica del Perú]. Recuperat 20 de desembre de 2022, de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13206/PONCE_RIOS_FELICIDAD_CALLAO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Grandey, A.A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95.

Gross, J. J., Carstensen, L. L., Pasupathi, M., Tsai, J., Götestam, S. C., i Hsu, A. Y. C. (1997). Emotion and aging: Experience, expression, and control. *Psychology and Aging*, 12, 590–599.

Hernández, V., Quintana, L., Mederos, R., Guedes, R. i García, N. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 38(1), 2-8.

Huete, L.M. (1997). Servicios y beneficios. La fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios. *Bilbao: Deusto*.

Hur, W.M., Moon, T.W., i Han, S. (2015). The effect of customer incivility on service employees' customer orientation through double-mediation of surface acting and emotional exhaustion. *Journal of Service Theory and Practice*, 25, 394–413.

Institut Nacional d'Estadística (2021). *Decil de salarios del empleo principal. Encuesta de Población Activa (EPA)*. Recuperat 8 de març de 2023, de https://www.ine.es/prensa/epa_2021_d.pdf

Institut Nacional d'Estadística (2022). *Encuesta de población activa. EPA. Cuarto trimestre de 2022*. Recuperat 10 de febrer de 2023, de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595

Lópera, I.C.P., López, C.Q., i Santacruz, J.S.R. (2019). Development of an emotional salary model: a case of application. *Indian Journal of Science and Technology*, 12, 42.

López Más, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25–36.

Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.

Matzler K., Fuchs, M., i Schubert A. (2004). Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply? *Total Quality Management Business*, 15(9-10), 1179-1198.

Marzo, M., Pedraja, M., i Rivera, P. (2008). Skills and competencies demanded by the labour market. *Journal Icade*, 73, 347–63.

Mayta Chauca, R.E., i Paucar Navarrete, C. (2022). *Salario emocional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores de una firma consultora* [Tesis de Administración, Universidad de Lima]. Recuperat 12 de novembre de 2022, de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/16011/Mayta_Paucar-Salario-emocional-satisfacción-laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Minchán Rojas, O.L. (2017). *Salario emocional y retención del talento humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables* [Tesis de Gestión Pública, Universidad César Vallejo]. Recuperat 15 de novembre de 2022, de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/6647>

- Nueda, K.J.A. (2021). Emotional Exhaustion among Hospitality and Tourism Professionals in Cabanatuan City: Basis for Retraining. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(1), 266-274.
- Oviedo, H.C., i Arias, A.C. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV(4), 572-580.
- Peñalver, A. (2018). Nuevas tendencias sobre salario emocional no dinerario. *Capital Humano*, 330, 12-13.
- Pizam, A. (2004). Are hospitality employees equipped to hide their feelings? *International Journal Of Hospitality Management*, 23, 315–316.
- Puente Díaz, S., i Regil Amorena, V. (2020). Tendencias laborales intergeneracionales en España en las últimas décadas. *Banco de España*, 2, 1-16.
- Puerto, B., i Doria, P. (2010). Globalization and business growth through internationalization strategies. *Journal of Thought Management*, 28, 171–95.
- Quintero, L., i Betancur, J. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Revista Espacios*, 39(41).
- Randstad Workmonitor (2022). *Dos de cada tres trabajadores españoles anteponen su vida personal a la profesional*. Recuperat 30 de novembre de 2022, de <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/dos-de-cada-tres-trabajadores-espanoles-anteponen-su-vida-personal-a-la-profesional/>
- Rhoades, L., i Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Rocco Cañón, M.T. (2009). *Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica*. [Tesis de Psicología, Universidad de Chile]. Recuperat 16 de desembre de 2022, de <https://bit.ly/3qjv0fw>

Rodríguez, J.D.R., Londoño, Y.M.V., i Páramo, V.N. (2021). Expectativa del salario emocional como mecanismo de fidelización laboral en estudiantes de Administración Deportiva. *Educación Física y Deporte*, 40(2).

Salahuddin M.M. (2011). Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal Diverse Management*, 5, 1-6.

Salvador Moreno, J.E., Torrens Pérez, M.E., Vega Falcón, V., i Noroña Salcedo, D.R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41-52.

Saxena, S. (2016). Emotional labour and job identification among tour guides. *South Asian Journal of Tourism and Heritage*, 9, 21-38.

Sharma, J.P., i Bajpai, N. (2011). Salary satisfaction as an antecedent of job satisfaction: Development of a regression model to determine the linearity between salary satisfaction and job satisfaction in a public and a private organization. *European Journal of Social Sciences*, 18(3), 450-461.

Temple, I. (2007). *El salario emocional*. Recuperat 8 de desembre de 2022, de <https://elcomercio.pe/blog/empresariodetuempleo/2007/08/el-salario-emocional/>

Werther, W., Davis, K., i Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*. McGraw-Hill Interamericana.

Annexos

Annex 1. Enquesta sobre el salari emocional

“La Càtedra d’Economia Social de TecnoCampus - Universitat Pompeu Fabra, està elaborant un estudi sobre el salari emocional en les organitzacions amb l’objectiu de conèixer la seva implementació. L’estudi forma part del projecte “Up me up, la plataforma d’oportunitats de recerca d’ocupació” que promou i finança la Generalitat de Catalunya - Departament d’Empresa i Treball.

En els darrers anys, un gran nombre d’organitzacions han decidit oferir una retribució no dinerària (salari emocional) com a estratègia per fidelitzar el talent humà i així augmentar la seva satisfacció i productivitat. En concret, s’ha demostrat que el talent humà no només valora una bona retribució monetària (salari monetari) sinó també busca un equilibri entre qualitat de vida i treball, que s’aconsegueix amb una retribució no dinerària.”

P1. En quin any va néixer?

- 1942
- ...
- 2005

P2. Amb quin gènere s’identifica?

- Femení *1³*
- Masculí *2*
- No binari *3*

P3. Comunitat autònoma de residència

- Andalusia
- ...

³ Els valors en cursiva representen la codificació de les variables qualitatives emprades per a l’anàlisi de les dades.

- Ciutat Autònoma de Melilla

P4. Quin és el seu nivell d'estudis?

- Primaris 1
 Secundaris 2
 Formació professional 3
 Universitaris 4

P5. Quina és la seva situació laboral?

- Estudiant 1 *Continuar a P11*
 Estudiant i ocupat/da 2
 Ocupat/da per compte aliè 3
 Ocupat/da per compte pròpia 4
 Desocupat/da o inactiu/va 5 *Continuar a P11*
 Jubilat/da 6 *Fi enquesta*

P6. Sector al que pertany la organització en la que treballa:

- Primari 1
 Secundari 2
 Terciari 3

P6.1. Sector Primari:

- Agricultura
 ...
 Pesca

P6.2. Sector Secundari:

- Indústries extractives
 ...
 Construcció

P6.3. Sector Terciari:

- Comerç a l'engròs i al detall, reparació de vehicles de motor i motocicletes
- ...
- Activitats d'organitzacions i organismes extraterritorials

P7. Forma jurídica:

- Societat Limitada
- ...
- Emprenedor de Responsabilitat Limitada

P8. Província on treballa:

- Àlaba
- ...
- Saragossa

P9. Quin és l'àmbit territorial de l'empresa?

- Local
- Nacional
- Comunitària
- Multinacional

P10. Categoria laboral:

- Directiu/va
- Tècnic/a
- Personal de suport
- Operari/a

P11. Sou mig brut anual en €:

- Menys de 9.999€

- De 10.000 a 24.999€
- De 25.000 a 49.999€
- De 50.000 a 74.999€
- De 75.000€ a 99.999€
- De 100.000 a 149.000€
- 150.000€ o més

P12. La seva organització ofereix una retribució no monetària a part del salari econòmic?

- Si
- No

P13. Valora/valoraria que l'empresa li ofereixi una retribució no monetària com a part del seu salari econòmic mensual?

- Si 1
- No 2

P14. Té en compte la retribució no monetària en el moment de triar en quina organització treballar?

- Si
- No

P15. Puntuï de major a menor rellevància els aspectes que influeixen en la seva decisió de treballar en una organització o una altra.

P15.1. Desenvolupament personal en el treball:

	Gens important	Poc important	Moderadament important	Important	Molt important
Ajudar a les persones	1	2	3	4	5

Un treball útil per a la societat	1	2	3	4	5
-----------------------------------	---	---	---	---	---

Treballar de forma independent	1	2	3	4	5
--------------------------------	---	---	---	---	---

Treball interessant	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

Formació	1	2	3	4	5
----------	---	---	---	---	---

P15.2. Relacions interpersonals:

	Gens important	Poc important	Moderadament important	Important	Molt important
Relacions amb els superiors	1	2	3	4	5

Relacions amb els companys de treball	1	2	3	4	5
---------------------------------------	---	---	---	---	---

P15.3. Aspectes econòmics:

	Gens important	Poc important	Moderadament important	Important	Molt important
Salaris	1	2	3	4	5
Oportunitats d'ascens	1	2	3	4	5

Assegurança de salut	1	2	3	4	5
Pla de pensions	1	2	3	4	5
Incentius en funció del compliment d'objectius	1	2	3	4	5

P15.4. Condicions laborals:

	Gens important	Poc important	Moderadament important	Important	Molt important
Horari flexible	1	2	3	4	5
Teletreball	1	2	3	4	5
Seguretat en el treball	1	2	3	4	5
Carga de treball	1	2	3	4	5

P16. Indiqui aquells valors professionals/personals de la següent llista que el defineixen:

- Compromís i responsabilitat: sentiment de pertinença, clima humà, corresponsabilitat, cultura participativa, col·laboració.
- ...
- Orientació al client

P17. Assenyali aquells valors professionals/personals que no estan a la llista anterior i que considera que son rellevants per a vostè:

Pregunta oberta

P18. Quins dels següents elements relacionats amb la retribució no monetària son rellevants per a vostè?

P18.1. Dimensió estratègica:

	Gens important	Poc important	Moderadament important	Important	Molt important
Entorn laboral saludable: sense conflictes, on el personal comparteix opinions i suggerències, tothom sap quin és el seu lloc,...	1	2	3	4	5
Existència d'un programa de benestar laboral dins de la instal·lació per incentivar la importància de la salut física del personal.	1	2	3	4	5
Existència d'un programa de salut mental on es treballi l'estrès laboral per mitjà de consultes de psicologia, massatges,	1	2	3	4	5

classes de ioga i/o meditació.

Codi de vestimenta flexible	1	2	3	4	5
-----------------------------	---	---	---	---	---

Estil de lideratge i gestió col·laborativa: que considera i motiva a la participació del personal en la cultura empresarial i/o en la presa de decisions,...	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Activitats d'integració com sortides, pauses actives, esmorzar en grup,...	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Disposar d'àrees de recreació: gimnàs privat, futbolí, bitllar, mini-golf, sala multimèdia,...	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Disposar de temps de relaxar o break/pausa	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

P18.2. Dimensió motivacional:

	Gens important	Poc important	Moderadament important	Important	Molt important
Condicions de treball favorables: organització de les tasques de treball a realitzar pel personal, càrrega de treball adequada al lloc de treball requerit i a la jornada laboral desenvolupada, responsabilitats d'acord a la categoria laboral.	1	2	3	4	5
Realització d'enquestes de satisfacció laboral.	1	2	3	4	5
Anàlisi dels resultats de les enquestes de satisfacció laboral i aplicació d'accions concretes.	1	2	3	4	5
Existència de mesures per a la motivació personal del personal.	1	2	3	4	5

Existència d'un programa de promoció interna.	1	2	3	4	5
Pla de reconeixement per al personal.	1	2	3	4	5
Flexibilitat d'horaris.	1	2	3	4	5
Reconeixement de temps de dedicació extra.	1	2	3	4	5
Possibilitat de realitzar el treball fora del lloc assignat.	1	2	3	4	5

P18.3. Dimensió humana:

	Gens important	Poc important	Moderadament important	Important	Molt important
Existeix un augment progressiu de les responsabilitats i projectes en el treball.	1	2	3	4	5
Es proporciona formació al personal que pot aplicar en el	1	2	3	4	5

desenvolupament del seu treball.

Es proporciona formació d'interès per al personal, però que no tiene per què aplicar al seu desenvolupament laboral (idiomes, cuina, manualitats, jardineria,...)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Es disposa d'una bústia de suggerències.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Es tenen en compte les opinions/suggerències del personal.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Es reconeix el treball ben realitzat a través de felicitacions.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Existeixen propostes per a que el personal participi en comissions, activitats o treballs especials.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Existeixen activitats de voluntariat per mitjà	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

d'intermediaris com associacions civils.

S'ofereix temps lliure per facilitar la conciliació de la vida personal i professional.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

S'apliquen mesures que afavoreixen la inclusió, la igualtat i la diversitat social.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Es respecta el temps de descans del personal, per la qual cosa no es reben trucades ni correus.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

P18.4. Dimensió de valor afegit:

	Gens important	Poc important	Moderadament important	Important	Molt important
Existeix un sistema d'incentius econòmics al personal en funció dels seus resultats i creació de valor com, per exemple, comissions, primes i mèrits.	1	2	3	4	5

Existeix un pla de pensions per al personal.	1	2	3	4	5
Es realitzen pagaments per dietes al personal.	1	2	3	4	5
Existeixen complements de sou al personal.	1	2	3	4	5
Existeixen plans de préstecs al personal.	1	2	3	4	5
Existeixen ajudes socials: bonificacions i/o reemborsament de medicaments, serveis mèdics, pròtesis, despeses escolars de fills; entre d'altres.	1	2	3	4	5
Existeix un pla de retenció del millor personal.	1	2	3	4	5
S'executa un pressupost per a formació continua.	1	2	3	4	5
Vals per restaurants.	1	2	3	4	5

Ticket de guarderia.	1	2	3	4	5
Assegurança mèdica.	1	2	3	4	5
Abonament de transport i/o hores d'aparcament.	1	2	3	4	5

P19. A partir de quin interval de salari brut mig anual estaria disposat a acceptar que una part de la seva retribució fos no monetària?

- Menos de 4.999€
- De 5.000 a 9.999€
- De 10.000 a 24.999€
- De 25.000 a 49.999€
- De 50.000 a 74.999€
- De 75.000€ a 99.999€
- De 100.000 a 149.000€
- 150.000€ o más

P20. En cas de que la organització no oferís cap tipus de retribució no monetària, estaria disposat/da a treballar en ella a canvi d'una major retribució monetària?

- Si 1
- No 2 *Fi enquesta*

P20.1. En cas d'haver respost afirmativament a la pregunta anterior, indiqui quin es el percentatge adicional que estaria disposat a acceptar

- Un 10%
- Un 15%
- Un 20%

Més del 20%

Annex 2. Anàlisi de les variables dependents

A continuació es mostra l'anàlisi de les variables dependents de les quatre dimensions que conformen el model de Lòpera et al. (2019) juntament amb els seus ítems respectius.

Taula 10. Descripció de les variables dependents

Variable	Mitjana	Std. Dev.	Min	Max	Alfa de Cronbach
Dimensió Estratègica	4,225357	0,5489716	1,875	5	0,8059
DE1	4.831429	0.4182591	2	5	
DE2	4.211429	0.8401703	1	5	
DE3	3.997143	0.8344261	1	5	
DE4	4.014286	1.030938	1	5	
DE5	4.531429	0.704375	1	5	
DE6	4.22	0.9021782	1	5	
DE7	3.431429	1.096823	1	5	
DE8	4.565714	0.7300127	1	5	
Dimensió Motivacional	4,635556	0,5117931	1,55	5	0,9218
DM1	4.694286	0.5466453	3	5	
DM2	4.654286	0.5643887	2	5	
DM3	3.848571	0.9317302	1	5	
DM4	4.488571	0.7857147	1	5	
DM5	4.691429	0.5880235	2	5	
DM6	4.628571	0.5905519	3	5	

DM7	4.325714	0.8376331	1	5	
DM8	3.914286	1.077816	1	5	
DM9	4.751429	0.511681	2	5	
Dimensió Humana	4,48987	0,4590595	2,81	5	0,8621
DH1	4.78	0.4789554	1	5	
DH2	4.488571	0.7820594	1	5	
DH3	4.545714	0.7584643	1	5	
DH4	4.614286	0.6263749	2	5	
DH5	4.614286	0.670561	1	5	
DH6	4.651429	0.5948063	2	5	
DH7	4.72	0.5628417	1	5	
DH8	4.722857	0.5565889	2	5	
DH9	4.582857	0.7703256	1	5	
Dimensió Valor Afegit	4,270476	0,5701168	1,5	5	0,8287
DVA1	4.697143	0.6240113	1	5	
DVA2	3.622857	1.450439	1	5	
DVA3	4.577143	0.7170002	1	5	
DVA4	4.622857	0.6817665	1	5	
DVA5	3.36	1.382079	1	5	
DVA6	4.46	0.816976	1	5	
DVA7	4.614286	0.7318551	1	5	

DVA8	4.625714	0.681244	1	5	
DVA9	4.434286	0.9052356	1	5	
DVA10	3.002857	1.486325	1	5	
DVA11	4.631429	0.7210592	1	5	
DVA12	4.597143	0.8086161	1	5	