

## **Investigación sobre las relaciones entre los componentes de la Compensación Total y la Satisfacción Laboral de empleados y mandos intermedios en España**

**Francesc González<sup>1</sup>, Clara Selva<sup>2</sup>, Albert Suñé<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Agency for Qualification of Professional Engineers (AQPE), [francesc@francescgonzalez.com](mailto:francesc@francescgonzalez.com)

<sup>2</sup> Departament de Psicologia Social, Universitat Autònoma de Barcelona, [clara.selva@uab.cat](mailto:clara.selva@uab.cat)

<sup>3</sup> Departament d'Organització d'Empreses, Universitat Politècnica de Catalunya, [albert.sune@upc.edu](mailto:albert.sune@upc.edu)

### **Resumen**

*La investigación sobre los sistemas de compensación ha evolucionado desde la retribución basada en el desempeño, la retribución variable y los beneficios sociales a la compensación por competencias y a la compensación total. Con la incorporación al mundo laboral de la generación millennials toman protagonismo algunos elementos de la compensación total que presuponemos generadores de satisfacción en el puesto de trabajo. Esta investigación analizará una muestra amplia de empleados y mandos intermedios en empresas españolas y tratará de determinar la medida en que ocho factores concretos de la compensación total: soporte del supervisor, perspectivas profesionales, flexibilidad laboral, comunicación, evaluación del desempeño, organización, transparencia y valores, influyen en el nivel de satisfacción laboral. El estudio analizará la influencia de cada factor en la satisfacción laboral y pretende ser de ayuda a directivos y empresarios para mejorar la satisfacción de sus empleados, incrementando la "compensación" al margen de los salarios.*

**Palabras clave:** Compensación Total, Satisfacción en el Puesto de Trabajo, Empleados, Mandos intermedios.

### **Abstract**

*The research about compensation systems has evolved from performance pay, variable pay and social benefits to compensation by competencies and total compensation. With the incorporation to the working world of the millennials generation, some elements of total compensation that we assume generators of job satisfaction become more relevant. This research will analyse a broad sample of employees and middle managers in Spanish companies and will try to determine the influence of eight specific factors from TC: supervisor support, professional perspectives, work flexibility, communication, performance evaluation, organization, transparency and values, on their perceptions of job satisfaction. The study will show the influence of each factor on job satisfaction and will try to help managers and entrepreneurs to increase employee's satisfaction by increasing "compensation" beyond wages.*

**Key words:** Total Compensation, Job Satisfaction, employees, middle managers.

## 1. Introducción

El concepto de *compensación total* engloba todos aquellos elementos relacionados con los salarios fijos, variables y extra-salariales, así como los beneficios sociales y otros elementos cada vez más importantes relacionados con el entorno de trabajo, las relaciones internas, la comunicación, la transparencia o los valores (González, 2017). Estos últimos elementos van tomando importancia en un escenario laboral ocupado por nuevas generaciones que tienden a valorar más la compañía para la que trabajan y las condiciones del entorno de su puesto de trabajo que el propio puesto en sí mismo (Stewart et al., 2017). Son múltiples los autores que se han interesado por este fenómeno, presentando aproximaciones distintas que serán abordadas a continuación. Sin embargo, cabe mencionar que este estudio ha centrado el interés en aquellos factores menos estudiados y que, de acuerdo con varias investigaciones (Costello y Westover, 2016), cobran fuerza motivacional y generadora de satisfacción en las nuevas generaciones de trabajadores ya que se constatan diferencias intergeneracionales (Baby Boomers, Generación X y Millennials) en relación a la forma como les gusta dirigir y ser dirigidos.

La *satisfacción en el puesto de trabajo* es un objetivo difícil de alcanzar en su totalidad porque, como la seguridad o la calidad, en cuanto levantamos el pie del acelerador de las acciones orientadas a su logro, se produce una desaceleración inevitable. En este sentido, se puede afirmar que los estados de satisfacción, si se alcanzan, se mantienen a base de la existencia continuada de acciones o actitudes por parte de la dirección, principalmente, y por la existencia de determinadas condiciones, algunas de las cuales también dependen de la voluntad y capacidad de la dirección para establecerlas. Parece lógico suponer que un mayor nivel de satisfacción en el puesto de trabajo será generador de mejores resultados, aunque no es este el foco de este estudio, sino la influencia de determinados factores que influyen en ese nivel de satisfacción en el puesto de trabajo.

Investigaciones como “*A study of the relationship between compensation package, work motivation and job satisfaction*” de Igalens y Roussel (1999), analizan la relación entre la composición del paquete retributivo, la motivación y la satisfacción en el puesto de trabajo, y demuestran que no todos los elementos de la compensación tienen el efecto. Según este mismo estudio mientras que la compensación individualizada para los trabajadores exentos, en determinadas condiciones, puede ser un factor de motivación en el puesto de trabajo, la retribución flexible para los no exentos ni motiva ni mejora la satisfacción. Los Beneficios (como gastos pagados), los diferentes tipos de disfrute de servicios o los planes de salud, ni incrementan la motivación ni la satisfacción de ninguno de los dos colectivos. Cabe señalar que se entiende por “exentos” los empleados no sujetos a un horario y por “no exentos” el personal de producción o administrativo con un horario concreto y sujetos a marcaje de presencia (Gomez-Mejia, Balkin y Cardy, 1995). Este resultado no deja de ser sorprendente por el convencimiento generalizado de que cualquiera de esos conceptos retributivos debería tener influencia positiva en la satisfacción en el puesto de trabajo. Es más, en el mismo estudio se concluye que algunos elementos influyen en la satisfacción pero no en la motivación, cuando podríamos pensar que un empleado satisfecho tiene muchas probabilidades de estar motivado, sin que exista necesariamente una correlación directa entre esos dos estados.

Según el estudio de Baeten (2014) “*Shaping the future research agenda for compensation and benefits: Some thoughts based on a stakeholder inquiry*”, que complementa la visión dada por Werner y Ward (2004) en el ámbito de la investigación sobre Compensaciones y Beneficios, los sistemas de premios no son efectivos para atraer y retener a los empleados, ni tampoco sirven para ayudar a entender y conseguir los objetivos estratégicos de la organización. Baeten (2014) concluye que, de acuerdo con las respuestas de 5.424 empleados del sector privado, en general, éstos no están satisfechos por la forma en que son gestionados los incentivos ni tampoco con la información que reciben del sistema de retribuciones, sino que son determinantes los sistemas de pago y los criterios para realizar los incrementos salariales. Por todo ello, conviene seguir investigando en el campo de la compensación, con el fin de disponer de más estudios sobre sistemas de compensación total, su adaptación a los cambios del entorno (como el envejecimiento de la población y el clima económico) y estudiar más en profundidad su influencia sobre la satisfacción en el puesto de trabajo.

En base a las conclusiones de estos estudios, parece necesario revisar el concepto de la *compensación total* (Dinkin, 2015), poniendo el objetivo en todos aquellos otros conceptos no salariales que aportan un valor para el empleado y que también presuponemos generadores de satisfacción por más que desconocemos su nivel de influencia, de forma aislada o combinada. Nuevamente recurriendo al estudio de Baeten (2014), se concluye que los managers no consideran que la política retributiva sea en general muy efectiva, aceptando, como máximo, que sea más o menos neutral en cuanto a la atracción y retención de empleados. Y según la opinión de los empleados, estos están más satisfechos con los beneficios sociales y retribuciones en especie que con las propias retribuciones financieras. Ante este escenario y de acuerdo con las conclusiones de los estudios citados, cobran especial importancia los temas relacionados con la comunicación, la transparencia y el liderazgo, entre otros conceptos, que son los más novedosos en ser considerados cuando hablamos de *compensación total* (González, 2017). Y es que se hace necesario introducir en las empresas todos aquellos elementos de gestión y relación entre organización, managers y empleados, que consigan elevar el nivel de satisfacción en el puesto de trabajo sin poner en peligro la sostenibilidad económica, ni utilizar recurrentemente sistemas de incrementos salariales limitados por la competitividad y que, además, no constituyen una buena base para la fidelización entre empresa y empleado a medio y largo plazo.

Al tratar de *compensación total* debe distinguirse entre aquellos elementos estrictamente monetarios o monetizables; como un coche de empresa, un plan de pensiones o un seguro médico (benefits), frente a los elementos no monetizables pero con un valor creciente en términos de *employer branding* (Cahill y Sedrak, 2012); como son las perspectivas laborable, la flexibilidad laboral, el soporte del supervisor y otros elementos que se van a analizar en esta investigación. Se considera especialmente importante conocer los efectos en términos de satisfacción que puede producir cada uno de esos elementos o una combinación de ellos porque su utilización como base para la retención y la fidelización del talento, que se deriva de un nivel alto de satisfacción en el puesto de trabajo, puede ser más sostenible que la que se pueda conseguir con incrementos salariales o incentivos extra-salariales monetizables, cuya presencia es deseable y valorada, pero se han demostrado insuficientes (Werner y Ward, 2004).

Así pues, cuando se plantea el escenario de la compensación total en términos de liderazgo,

comunicación, valores y flexibilidad, entre otros, resulta interesante investigar la influencia de cada uno de los factores, o de una determinada combinación de ellos, sobre el nivel de satisfacción en el puesto de trabajo de empleados y mandos intermedios, la fuerza laboral más numerosa en las empresas.

Es por ello que el objetivo de este estudio será determinar cuáles de esos factores de la *compensación total* son más influyentes en la *satisfacción en el puesto de trabajo* de los empleados y mandos intermedios, dejando al margen aquellos más habitualmente estudiados y que tienen que ver con: los salarios fijos, los salarios variables en general, los benefits, la retribución flexible, los bonus, los incentivos, los planes de ahorro empresa, las *stock options*, las *restricted stock*, los *employee purchase plan stocks*, los gastos pagados, los programas de salud, los complementos de pensión, etc. En este sentido, se señala que tampoco se atenderá al efecto positivo de la existencia de una correcta equidad salarial, interna o externa, por más que estos conceptos estén próximos a la compensación total y hayan sido objeto de otras investigaciones.

Algunos de los ocho factores seleccionados para este estudio han sido también estudiados de manera individual. Sin embargo, conocer el peso de su influencia en el nivel de satisfacción de los empleados, solos o en combinación con los otros, puede ayudar a los directivos de las empresas a priorizar en sus actuaciones relacionadas con el trato de su personal, para conseguir el objetivo de incrementar las Compensaciones sin necesariamente incrementar los salarios o los beneficios monetizables que siempre suponen un coste mayor para la empresa. De hecho, en nuestro grupo de elementos que presumimos generadores de satisfacción en el puesto de trabajo podemos distinguir verdaderamente dos grupos:

- a) Un primer grupo que depende de la existencia en la empresa de determinadas circunstancias que no se pueden improvisar y que son deseables, en el que encontramos tres elementos: *Las perspectivas profesionales*, que dependerán de la posición en el organigrama y la posibilidad de recorrido profesional, *los valores de la empresa*, algo que no se improvisa y que forma parte de la cultura y el comportamiento ético de la organización y *las normas, procedimientos y organización* en general.
- b) Un segundo grupo con cinco elementos que dependen directamente del estilo de dirección y de la actitud de los directivos y que no necesitan disponer de unas condiciones previas, presumiéndose que son generadores de satisfacción más rápidos y sostenidos. Estos elementos son: *el soporte por parte del supervisor*, *la flexibilidad laboral*, que muchas veces depende únicamente de una decisión directiva, *la comunicación*, otro elemento que depende directamente de una buena actitud directiva para buscar participación y compromiso, *el feedback periódico sobre el rol y el desempeño* de cada empleado y mando, un elemento de confort cuando el feedback es positivo y también de estabilidad cuando no lo es tanto pero va acompañado de unos planes de acción para mejorar algunas competencias. Finalmente en este grupo encontramos también *la transparencia* (Stewart et al., 2017), muy relacionada con la comunicación y que depende fundamentalmente de la actitud y de los estilos directivos, poniendo en valor este elemento, como demostrador de confianza y de interés en la participación.

## **2. Revisión de literatura**

Existe amplia evidencia en la literatura de estudios que abordan los sistemas de “*performance based pay*” cuya aplicación se remonta a principios del siglo pasado, articulados principalmente por Frederick Taylor (Dulebohn y Werling, 2007). Durante la primera mitad del s.XX aparecieron los primeros sistemas de evaluación de puestos de trabajo y la preocupación por establecer sistemas de identificación del valor de cada puesto para poder aplicar políticas retributivas equitativas. Más adelante surge la inquietud por entender la *satisfacción en el puesto de trabajo*, la *equidad externa*, los *beneficios sociales* y otros conceptos extra-salariales, hasta evolucionar hacia la individualización salarial, en línea con las tendencias más actuales de focalizarse en cada empleado y en sus circunstancias personales para conseguir la fidelización y la satisfacción en su puesto de trabajo.

Las últimas aportaciones están relacionadas con la compensación total pero limitándose a una parte de los conceptos que la componen, de acuerdo a cómo se entiende hoy la compensación total, como los variables, los benefits, las retribuciones flexibles, (Igalens y Roussel, 1999) los bonus, los salarios individualizados, los planes de ahorro, los sistemas de adjudicación de variables y hasta los criterios para realizar los incrementos salariales (Baeten, 2014), que se han demostrado más o menos influyentes en la satisfacción en el puesto de trabajo y que pueden potenciarse con la existencia de los ocho factores que preconizamos.

### **2.1. Sistemas de Compensación**

Los sistemas de compensación han ido evolucionando en los últimos años de la misma manera que lo han ido haciendo los departamentos de Recursos Humanos, pasando de una compensación basada en el salario y unos departamentos de RRHH con un fuerte componente administrativo, de control y aplicación de reglamentos y convenios, a una compensación repleta de intangibles y beneficios y a unos departamentos de RRHH orientados a la generación de valor, gestión de esos intangibles, preservación del talento y contribución al negocio, seleccionando, acogiendo, formando y potenciando las competencias de los colaboradores más adecuados y con mayor capacidad de contribución a la consecución de los objetivos.

En muchos estudios se demuestra que elementos que creíamos motivantes no lo son, o por lo menos no lo son en la medida inicialmente estimada (Igalens y Roussel, 1999). También en la mayoría de estudios realizados hasta el momento se consideran salarios y beneficios y en algún caso elementos de la compensación total como la flexibilidad, pero son muy escasos los estudios que contemplen exclusivamente los conceptos no monetizables como los ocho factores propuestos, y que pueden influir, presumiblemente, en el nivel de satisfacción en el puesto de trabajo.

### **2.2. Salario y satisfacción en el puesto de trabajo**

La literatura sobre la investigación de las relaciones entre el salario y la satisfacción en el puesto de trabajo es diversa en cuanto a: los sistemas de medida de los niveles de satisfacción, los

factores estudiados y el contexto de investigación. Algunos estudios analizan la propia satisfacción en sí misma de acuerdo con diferentes escalas y métodos, otros analizan la predisposición al abandono del puesto de trabajo, o el absentismo laboral, que consideramos también un indicador de la medida de la insatisfacción en el puesto de trabajo. El estudio de Sánchez-Sellero y Sánchez-Sellero (2016) investiga factores de compensación de diversa naturaleza como: la participación, las posibilidades de desarrollo personal, la valoración por parte de los superiores, los niveles de autonomía, la organización, las posibilidades de promoción, la propia actividad, los tiempos de descanso, el horario, la estabilidad, la existencia de vacaciones y permisos, el ambiente de trabajo o el salario. Existen también otros estudios basados en los conceptos de equidad en diferentes contextos de cambio institucional (Zheng, Wang y Song, 2014), en este caso relacionado con la reforma salarial en China en 1993.

Más próximo al interés de este proyecto de investigación, Igalens y Roussel (1999) analizan no solamente la influencia de algunos elementos de la compensación total sobre la satisfacción en el puesto de trabajo, sino también la motivación de esos empleados atendiendo a los conceptos de equidad externa e interna, retribución flexible, beneficios sociales e incrementos salariales. Según Shore, Tashchian, Jourdan (2006) la equidad interna es el predictor más importante en términos de motivación y percepción de consideración por parte de la organización, mientras que la equidad externa es el más importante predictor relacionado con la rotación en el puesto de trabajo, el comportamiento de los managers y su efecto en la satisfacción y rendimiento de los empleados (Koç, 2011). Según Weldon (2012), las empresas necesitan conseguir la máxima productividad en base a sus sistemas de compensación, con un creciente interés por la gestión de la compensación total como incentivo principal para conseguir los objetivos deseados.

Encontramos también investigaciones centradas en el nivel de satisfacción en el puesto de trabajo de los empleados en diferentes ocupaciones, siendo de interés la utilización para la medida de la satisfacción en el puesto de trabajo de las *job satisfaction scales* del *Sheffield Institute of Work Psychology* (Al-Zoubi, 2012). Los factores que podemos considerar asociados a la Calidad de vida percibida por los empleados, han sido estudiados (Flores y Madero, 2012) también como predictores de comportamientos no deseados o falta de satisfacción en el puesto de trabajo, resultando la equidad salarial interna, la satisfacción con el trabajo, el sentido de pertenencia, la influencia del trabajo en la familia y el ambiente de trabajo las variables más significativas en la predicción de la intención de permanencia en el empleo. Algunos estudios revelan la influencia de la Compensación Total con la satisfacción en el puesto de trabajo no solamente en tanto que Equidad Interna y Externa en materia salarial, sino en relación a los procedimientos utilizados para el cálculo de esa equidad. Por ejemplo, el estudio de Terpstra y Honoree (2003) concluye que precisamente esos procedimientos son la clave de la satisfacción, incluso más que la propia existencia de equidad. Los efectos de la Equidad Interna y Externa también han sido estudiados en base a la respuesta a hipotéticos escenarios en los cuales los salarios son más altos, iguales o más bajos respecto a un grupo de referencia (Shore, Tashchian y Jourdan, 2006), concluyéndose que tiene mucha más influencia la comparación individual con el grupo que con otro individuo concreto y que, como era de esperar, la equidad interna es el factor predominante en términos de satisfacción mientras que la externa lo es en términos de rotación.

Otro estudio revela la relación entre la satisfacción en el puesto de trabajo y la percepción respecto a las equidades interna y externa (Khalifa, 2011), presentando como mucho más

influyente la equidad interna que la externa. En otro sentido, existen estudios que han relacionado el absentismo laboral, que consideramos elemento claro de insatisfacción en el puesto de trabajo, con las equidades interna y externa (Della, Pelagatti y Solari, 2015), demostrando que existe una relación entre ellos, con un bajo nivel de influencia de la equidad externa, siendo más compleja la influencia de la equidad interna, que parece influenciar mucho más a los trabajadores denominados *blue collars* (empleados de fábrica), que a los administrativos y empleados de oficina *white collars*. La revisión bibliográfica también ha dejado a la luz algunos modelos teóricos de la medida de la satisfacción laboral (Williams et al., 2008), que la relacionan con siete elementos: cuatro que tienen que ver con el nivel, la estructura, los incrementos salariales y las retribuciones variables; y otros tres relacionados con los beneficios sociales, como son el nivel, la forma de determinarlos y la forma de administrarlos.

De acuerdo con Bessette (2014), aun se confunde el término “compensación” con lo que los empleados reciben en forma de nómina, siendo fundamental para la competitividad de las empresas un adecuado balance entre el coste estrictamente salarial y el resto de elementos de la compensación como los incentivos y los beneficios. El estudio de Stringer, Didham y Theivananthampillai (2011) sobre motivación de los empleados de *front-office* de pequeñas empresas minoristas analiza la influencia de la percepción de equidad en la satisfacción en el puesto de trabajo. Otros estudios analizan directamente el nivel salarial en relación a la satisfacción en el puesto de trabajo (Judge et al., 2010), sugiriendo, contra lo que se podría pensar, que el nivel salarial es solo marginal en términos de influencia sobre la satisfacción en el puesto de trabajo. Todas estas referencias y trabajos analizados sugieren que es necesario seguir investigando sobre aquellos elementos no monetizables pero percibidos como valiosos por los empleados.

### **2.3. Tendencias en Compensación Total**

Diversos estudios (p.e. Judge, 2010; Poulidakas y Ioannis, 2010; Stringer et al., 2011) han relacionado el nivel salarial con la satisfacción en el puesto de trabajo, sin embargo, la mayoría de ellos estudian la “*pay satisfaction*” como elemento fundamental, considerando como “*pay*” básicamente elementos relacionados con la retribución estrictamente económica, con las retribuciones variables, con los beneficios más o menos monetizables, o con la flexibilidad (en otros).

La evolución de los salarios en la década 2008-2017 en España, muestra que éstos se han mantenido en el mejor de los casos o han bajado como consecuencia de la crisis económica. Con el agravante de la importante y creciente brecha salarial entre empleados y mandos intermedios respecto a los puestos directivos. Por este hecho cobra especial relevancia todo lo relacionado con la compensación total, como el reconocimiento, el acompañamiento, el liderazgo, las prácticas éticas, el ambiente de trabajo, la flexibilidad laboral, etc. Todos ellos, factores de bajo coste en términos estrictamente económicos, pero con potencial influencia en el nivel de satisfacción en el puesto de trabajo. La compensación total debería incorporar estos factores como instrumentos para mejorar la competitividad de las empresas gracias a la mejor y mayor aportación por parte de aquellos empleados y mandos que se sientan satisfechos en su puesto.

Descubrir las relaciones de la compensación total sobre la satisfacción en el puesto de trabajo puede tener un especial interés en el contexto económico en que se encuentran las empresas españolas en este momento, con restricciones para aplicar políticas de incentivos basadas en incrementos salariales, con márgenes de maniobra muy estrechos si queremos mantener la competitividad del país en el contexto internacional, pudiendo encontrar en los elementos no estrictamente salariales que componen la Compensación Total una alternativa válida para conseguir incrementos en la satisfacción en el puesto de trabajo. En algunos casos específicos, como por ejemplo el de los trabajadores “millennials”, no se trata únicamente de alternativas válidas, sino imprescindibles por las especiales connotaciones en cuanto a deseos y valores de ese colectivo (Approach y Works, 2015; Byrne, 2007; Costello y Westover, 2016; Piper, 2012; Stewart et al., 2017).

### 3. Hipótesis de trabajo

Partimos de la hipótesis de que los ocho elementos de la CT descritos por (González, 2017), que se enumeran a continuación y que en adelante llamaremos “factores”, tienen todos ellos influencia en la satisfacción en el puesto de trabajo de los empleados y mandos intermedios. Estos factores son:

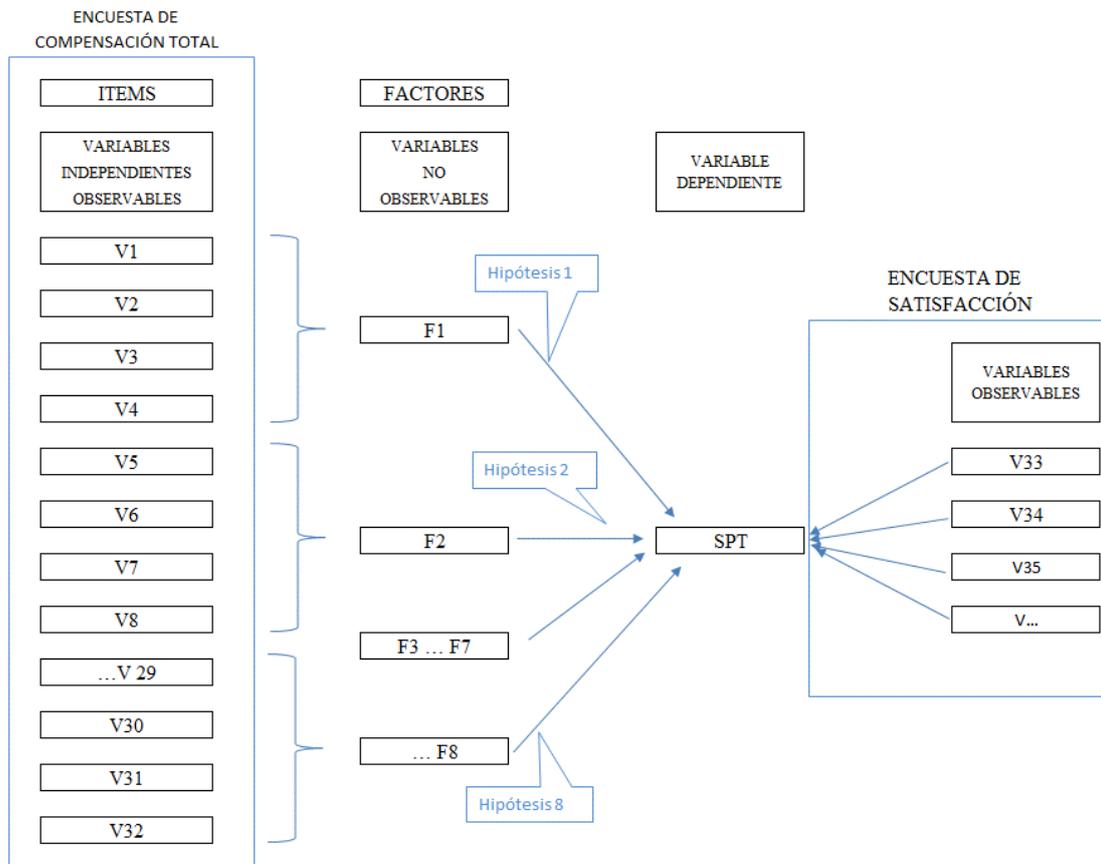
1. El soporte por parte del supervisor
2. Las perspectivas profesionales
3. La flexibilidad laboral
4. La comunicación e información
5. El *feedback* periódico sobre rol y desempeño
6. La organización en forma de política, normas y procedimientos
7. La transparencia
8. Los valores y el comportamiento ético de la organización

La hipótesis general parte de la idea que un mayor nivel en uno de los factores está relacionado positivamente con el nivel de satisfacción en el puesto de trabajo.

De este modo, la hipótesis H1 se declara del siguiente modo:

H1. El apoyo por parte del supervisor está relacionado positivamente con la satisfacción en el puesto de trabajo, de modo que a mayor apoyo del supervisor, mayor será la satisfacción en el puesto de trabajo de los empleados.

Las hipótesis H2 a H8 se declararían en el mismo sentido que la hipótesis H1. El conjunto de hipótesis se integra en el siguiente Modelo Teórico (ver Figura 1).



**Figura 1.** Modelo teórico planteado para el estudio

Los cuestionarios recogidos se incorporarán a la base de datos del estudio siempre que se cumplan unas mínimas condiciones en términos de higiene salarial estrictamente monetaria. En este sentido, Pouliakas y Theodossiou (2010) indican que, a excepción de los países nórdicos (en donde un salario bajo no tiene por qué implicar una baja calidad de empleo), los empleados con sueldos excesivamente bajos o con contratos precarios están más insatisfechos con su trabajo. Y es que, siguiendo las teorías de Herzberg (1966) y Lambert, Wertheimer y Johnson (2017), los empleados que manifestaran una alta o muy alta insatisfacción con su retribución económica, o expresaran la voluntad de abandonar la empresa donde trabajan actualmente, no cumplirían las condiciones para ser incluidos en el estudio.

El estudio de la influencia de cada uno de estos ocho factores sobre la satisfacción en el puesto de trabajo será el objetivo del estudio, especialmente en aquellos colectivos con menor capacidad de acceso a incentivos salariales.

Adicionalmente, se desea investigar en qué medida los factores son más influyentes en diferentes colectivos (empleados o mandos intermedios), en diferentes niveles de edad, en diferentes niveles de estudios y en diferentes tipos de sectores (privados, públicos o sin ánimo de lucro). Por ello se introducirán diversas variables de control en el estudio.

## **4. Metodología**

Para que los resultados de esta investigación sean robustos es fundamental la caracterización de la muestra, el diseño de la encuesta, y el estudio de campo, aspectos que se detallan a continuación.

### **4.1. Caracterización de la muestra**

Para el estudio se seleccionarán empleados y mandos intermedios que desarrollen su actividad en empresas españolas ubicadas en España, entendiéndose como tales los puestos clásicamente situados en los dos últimos niveles de clasificación profesional de las organizaciones.

Los participantes en el estudio se seleccionarán buscando la colaboración de asociaciones sindicales y de la Dirección de Recursos Humanos de empresas que muestren interés en participar en la investigación. También se utilizarán las redes sociales para llegar directamente a la mayor cantidad posible de empleados y mandos intermedios.

### **4.2. Diseño de la encuesta**

Se diseñará una única encuesta con escalas psicométricas validadas para cada uno de los ocho factores. Adicionalmente se incluirán escalas de evaluación de la satisfacción en el puesto de trabajo, como por ejemplo la propuesta por Al-Zoubi (2012). Se evaluarán la fiabilidad y validez de los ítems incluidos en el cuestionario, depurando las escalas en el caso de que fuera necesario.

### **4.3. Estudio de campo**

El plan para desarrollar el estudio de campo se compone de dos etapas: Recogida de datos y análisis estadístico de los datos.

- a) En la primera etapa de recogida de datos se realizará la encuesta recogiendo la muestra más amplia posible y preguntando complementariamente sobre el nivel de satisfacción en el puesto de trabajo del encuestado y sobre los ocho factores de la compensación total, incluyendo las variables demográficas, las variables de control y las variables de satisfacción salarial, con el objetivo de identificar aquellos empleados que consideran que su salario no es higiénico.
- b) En la segunda etapa se procederá a descartar de la muestra los encuestados que manifiesten un nivel bajo de higiene salarial (Lambert, Wertheimer y Johnson, 2017) y a confirmar las hipótesis planteadas por medio de técnicas estadísticas. El objetivo del estudio estadístico será determinar si las relaciones de causalidad existentes entre los factores de la compensación total y la satisfacción en el puesto de trabajo son estadísticamente significativas.

Antes de realizar las pruebas de hipótesis se comprobará la fiabilidad y validez de las escalas medidas mediante el indicador Alfa-Chronbach (Ledesma, Molina, Ibañez y Mora, 2002). Una

vez validadas las escalas, se realizará un Análisis Factorial Confirmatorio (CFA) para evaluar la bondad del modelo de estudio y las correlaciones entre los distintos factores.

A partir del modelo que muestre una mayor bondad de ajuste se utilizarán Modelos de Ecuaciones Estructurales (Positivas, 2006) para analizar las relaciones causales entre los factores de la compensación total y la variable dependiente (en nuestro caso la satisfacción en el puesto de trabajo). El modelo tratará de confirmar empíricamente las hipótesis planteadas sobre qué factores de la compensación total influyen significativamente en la satisfacción en el puesto de trabajo.

## 5. Resultados esperados

Esperamos que los resultados confirmen las hipótesis estableciendo relaciones causa-efecto significativas entre los ocho factores planteados, pudiéndose confirmar las ocho hipótesis propuestas. Asimismo, se pretende evaluar el nivel de intensidad de las relaciones causales.

Adicionalmente, se espera poder confirmar la influencia de las diversas variables de control. Esperándose que las nuevas generaciones se muestren más sensibles a factores no económicos de la compensación. Como pueden ser el estilo de liderazgo, el comportamiento ético de la empresa, etc. de acuerdo con los planteamientos planteados por Byrne (2007). Se espera que los resultados reflejen un mix de percepciones por parte de los encuestados que responderán a diferentes perfiles con diferentes valores (Cahill y Sedrak, 2012), de forma que se puedan observar las preferencias generales de la fuerza del trabajo actual en España. Las variaciones pueden corresponder a la convivencia de *baby boomers*, los *millennials* y la generación intermedia o *generación X*.

Estos resultados van a permitir orientar a directivos y empresarios sobre las diferentes alternativas para incrementar la satisfacción en el puesto de trabajo de sus empleados con la introducción de diferentes elementos de la compensación total, en función de la situación de cada organización, de su contexto socio-económico o de sus políticas.

## 6. Referencias bibliográficas

- Al-Zoubi y Marwan T. (2012). Generating Benchmarking Indicators for Employee Job Satisfaction. *Total Quality Management y Business Excellence*, 23(1): 27–44.
- Approach, An y That Works (2015). Leading Millennials. (February): 131–39.
- Azanza, G., Moriano, J.A. y Molero, F. 2013. Authentic Leadership and Organizational Culture as Drivers of Employees' Job Satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2): 45–50.
- Baeten, X. (2014). Shaping the Future Research Agenda for Compensation and Benefits Management: Some Thoughts Based on a Stakeholder Inquiry. *Human Resource Management Review*, 24(1): 31–40.
- Bessette, D. (2014). Total Compensation and How It Is Used in an Organization's Human Resources Strategy. *2014 11th International Conference on Information Technology: New*

*Generations*: 573–574.

Byrne, P.W. (2007). Recruiting And Retaining The Millennials. *Fire Engineering* 160(2). <http://www.fireengineering.com/articles/print/volume-160/issue-2/departments/volunteers-corner/recruiting-and-retaining-the-millennials.html>.

Cahill, T.F. y Sedrak, M. (2012). Leading a Multigenerational Workforce: Strategies for Attracting and Retaining Millennials. *Frontiers of health services management* 29(1): 3–15.

Costello, S., y Westover, J.H. (2016). Engaging Millennials: Leadership of the Global Millennial Generation in the Workplace. *Management Education*, 16(4).

Della, E., Pelagatti, M. y Solari, L. (2015). Internal and External Equity in Compensation Systems, Organizational Absenteeism and the Role of Explained Inequalities. *Human Relations*, 68(3): 409-440.

Dinkin, Elliot N. 2015. “Dust Off the Historical Approach to Total Compensation.” *Benefits Quarterly* 31(2015): 43–51.

Dulebohn, J.H. y Werling, S.E. (2007). Compensation Research Past, Present, and Future. *Human Resource Management Review*, 17(2): 191–207.

Flores, R. y Madero, S. (2012). *Factores de la Calidad de Vida en el Trabajo como Predictoras de la Intención de Permanencia*. Acta Universitaria.

González, F. (2017). *Como Aumentar los Salarios sin Pagar + Euros*. Barcelona: Ed. Universo de Letras.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Oxford: World Publishing Co.

Igalens, J. y Roussel, P. (1999). A Study of the Relationship between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7): 1003–1025.

Judge, T.A. et al. (2010). The Relationship between Pay and Job Satisfaction: A Meta-Analysis of the Literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2): 157–67.

Koç, H. (2011). The Impact of Managers' Leadership Behaviors on Job Satisfaction and Performance of Employees. *African Journal of Business Management*, 5(30).

Khalifa, M.H. (2011). Perceptions of Equity and Job Satisfaction: A Study of University Employees in Egypt. *International Journal of Management*, 28(4).

Lambert, R.L., Wertheimer, A.I., y Johnson, C.A. 2017. Herzberg's Theory of Hygienes and Motivators, *American Pharmacy*, 20(2): 43-44.

Ledesma, R., Molina, G., Valero, P. (2002). Análisis de Consistencia Interna Mediante Alfa de Cronbach: Un Programa Basado En Gráficos Dinámicos. *Psico-USF*, 7(2): 143–52.

Piper, L.E. (2012). Generation Y in Healthcare: Leading Millennials in an Era of Reform. *Frontiers of health services management*, 29(1): 16–28.

Pouliakas, K. y Ioannis, T. (2010). Differences in the Job Satisfaction of High-Paid and Low-Paid Workers across Europe. *International Labour Review*, 149(1): 1–29.

Sánchez-Sellero, M.C. y Sánchez-Sellero, P. (2016). Factores Determinantes de la Satisfacción Laboral en España en la Crisis de 2008. *Intangible Capital*, 12(5): 1192-1220.

Shore T.H., Taschian A. y Jourdan L. (2006). Effects of internal and external pay comparisons on work attitudes. *Journal of Applied Social Psychology*, 36: 2578–2598

Stewart, J.S., Goad, E., Cravens, K. y Oishi, S. (2017). Managing Millennials: Embracing Generational Differences. *Business Horizons*, 60(1): 45–54.

Stringer, C., Didham, J. y Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, Pay Satisfaction, and Job Satisfaction of Front line Employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(2): 161–79.

Terpstra, D. y Honoree, A. (2003). The Relative Importance of External, Internal, Individual and

Procedural Equity to Pay Satisfaction: Procedural Equity May Be More Important to Employees Than Organizations Believe. *Compensation & Benefits Review*, 35(6): 67-74.

Weldon, D. (2012). Linking Total Compensation to Performance. *Compensation & Benefits Review*, 44(3): 169-153.

Werner, S. y Ward, S. (2004). Recent Compensation Research: An Eclectic Review. *Human Resource Management Review*, 14(2): 201-27.

Williams, M. L. et al. (2008). A Comprehensive Model and Measure of Compensation Satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4): 639-68.

Zheng, S., Zhigang W., y Shunfeng S. (2014). Pay Satisfaction of Employees: A Case Study of a State-Owned Science Institute in China. *Social Indicators Research*, 119(3): 1219-31.