

TESIS DOCTORAL

Investigación sobre las relaciones entre la Compensación Total, la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional de empleados y mandos intermedios en España



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

Programa de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas

Autor:

Francesc González Navarro

Directores de Tesis

Dra. Clara Selva

Dr. Albert Sunyer

Julio 2022

Resumen

La Compensación Total se entiende como el conjunto de elementos, no exclusivamente económicos, que los empleados reciben como contrapartida de su trabajo. En este sentido, puede ser un factor decisivo para atraer y retener el talento en las organizaciones, adquiriendo especial relevancia cuando los salarios alcanzan los límites de equidad y se sitúan en niveles higiénicos.

Diferentes investigaciones abordan la Compensación Total en términos de compensación fija, variable y beneficios, dejando fuera elementos como el apoyo del supervisor, el desarrollo profesional, la transparencia salarial, los sistemas de evaluación, la satisfacción salarial o el equilibrio entre la vida laboral y personal. Sin embargo, todos ellos serán considerados en esta tesis, ya que configuran un concepto más amplio de la Compensación Total. Más concretamente, conocer su nivel de influencia sobre la satisfacción laboral o el compromiso, puede ser de gran ayuda para extender el conocimiento científico a diferentes entornos empresariales y aplicar así políticas de compensación más efectivas. Para ello, esta tesis abordará la Compensación Total en empleados y mandos intermedios de empresas españolas mediante dos trabajos de investigación.

En el primer trabajo se determina en qué medida el nivel de satisfacción laboral de los empleados está influido por cuatro factores de la compensación total: la satisfacción salarial, el equilibrio entre la vida laboral y personal, el apoyo del supervisor y el desarrollo profesional. Los resultados muestran que el apoyo del supervisor y el equilibrio entre la vida laboral y personal ejercen una fuerte influencia sobre la satisfacción laboral y que el desarrollo profesional también influye, aunque en menor medida. El segundo trabajo, analiza la influencia de la satisfacción salarial, la transparencia salarial y los sistemas de evaluación del desempeño sobre el compromiso organizacional. Los resultados de este segundo estudio determinan que la percepción respecto a los sistemas de evaluación del desempeño influye en el compromiso de forma positiva, pero no así la transparencia salarial cuya influencia no se muestra significativa. En cuanto a la satisfacción salarial, se demuestra que no ejerce ninguna influencia significativa en ningún caso. Ni sobre la satisfacción laboral en el primer estudio, ni sobre el compromiso organizacional en el segundo.

Palabras clave: Compensación total, satisfacción laboral, equilibrio entre la vida laboral y personal, apoyo del supervisor, desarrollo profesional, planes de carrera, satisfacción salarial, transparencia salarial, sistemas de evaluación del desempeño, compromiso organizacional.

Abstract

Total Compensation is currently understood as the set of elements, not exclusively financial, that employees receive as compensation for their work. In this sense, it can be a decisive factor in attracting and retaining talent in organizations acquiring special relevance when salaries reach the limits of equity and are placed at hygienic levels.

Some previous research, referring to the concept of Total Compensation, address the issue exclusively in terms of fixed and variable compensation and benefits, leaving out elements such as Supervisor Support, Career Development, Pay Transparency, Performance Appraisal, Pay Satisfaction or Work-Life Balance. Factors that we do consider in this thesis and that integrate this broader concept of Total Compensation.

More precisely, knowing the level of influence of Total Compensation on Job Satisfaction or on Organizational Commitment, in diverse economic and social contexts, can be of great interest to extend scientific knowledge to other organizational environments and thus apply more effective compensation policies. For this reason, this thesis develops two research studies on Total Compensation of employees and middle managers of Spanish companies.

The first study aims to determine how Job Satisfaction is influenced by four factors of Total Compensation: Pay Satisfaction, Work-Life Balance, Supervisor Support, and Career Development. The results of this study show that Supervisor Support and Work-Life Balance have a strong influence on Job Satisfaction and that Professional Development also has an influence, although to a lesser extent. The second work analyzes the influence of Pay Satisfaction, Pay Transparency and Performance Appraisal on Organizational Commitment. The second study results determine that the perception regarding Performance Appraisal positively influences Organizational Commitment, but not Pay Transparency, which influence is not significant. Regarding Pay Satisfaction, it does not have any significant influence in any case, neither on Job Satisfaction in the first study, nor on Organizational Commitment in the second.

Keywords: Total compensation, job satisfaction, work-life balance, supervisor support, professional development, career plans, salary satisfaction, salary transparency, performance appraisal systems, organizational commitment.

Contenido

Resumen.....	3
Abstract	4
Índice de figuras y tablas.....	8
Figuras	8
Tablas	8
Motivación y agradecimientos	12
1. Introducción, justificación y objetivos	14
1.1. Introducción	14
1.2. Justificación, aportación y estructura de la tesis	16
1.3. Objetivos	19
2. Estado del arte	21
2.1. Introducción al estado del arte sobre sistemas de compensación	21
2.1.1. Evolución de los sistemas de compensación	22
2.2. Marco teórico sobre la Compensación Total	26
2.2.1. La satisfacción salarial	31
2.2.2. El Apoyo del supervisor	35
2.2.3. Las perspectivas profesionales o planes de carrera.....	39
2.2.4. El equilibrio entre la vida personal y profesional.....	42
2.2.5. La transparencia salarial.....	46
2.2.6. Los sistemas de evaluación del desempeño	49
2.3. Marco teórico sobre la satisfacción laboral	52
2.4. Marco teórico sobre el compromiso organizacional	55
2.5. Reflexión sobre las brechas existentes en el campo de investigación.....	58
3. Hipótesis y metodología.....	60
3.1. Modelos de hipótesis	60
3.1.1. Modelo I	61
3.1.2. Modelo II	62
3.2. Recogida de datos	63
3.2.1. Introducción metodológica	63
3.2.2. Diseño del cuestionario.....	64

3.2.3.	Muestra	65
3.2.4.	Constructos y escalas de medición	70
3.2.4.1.	Fiabilidad y validez de las escalas.....	70
3.2.5.	Modelos de ecuaciones estructurales SEM	85
4.	Resultados	87
4.1.	Modelo de investigación I, sobre la satisfacción laboral	87
4.1.1.	Análisis Factorial confirmatorio. Ajuste del modelo	87
4.1.2.	Confirmación de las hipótesis. SEM	88
4.1.3.	Discusión sobre las variables explicativas de la satisfacción laboral	91
4.2.	Modelo de investigación II, sobre el compromiso organizacional.....	93
4.2.1.	Análisis Factorial confirmatorio. Ajuste del modelo	93
4.2.2.	Confirmación de las hipótesis. SEM	95
4.2.3.	Discusión de resultados sobre compromiso organizacional	96
5.	Conclusiones.....	98
5.1.	Conclusiones.....	98
5.2.	Limitaciones de la investigación.....	101
5.3.	Implicaciones prácticas	102
5.4.	Futuras líneas de investigación	103
	Referencias bibliográficas	106
	Anexos.....	121
	Anexo A: Carta de colaboración en la investigación	121
	Anexo B: Cuestionario	122
	Anexo C: Publicación	127

Índice de figuras y tablas

Figuras

Figura 1 - Procedimiento de investigación.....	60
Figura 2 - Hipótesis Modelo I	61
Figura 3 - Hipótesis Modelo II	62
Figura 4 - Modelo de medición para el análisis factorial confirmatorio del Modelo I.....	87
Figura 5 - Modelo para ecuaciones estructurales con análisis multi grupo modelo I	90
Figura 6 - Modelo de medición para el análisis factorial confirmatorio del Modelo II.....	94
Figura 7 - Modelo para ecuaciones estructurales modelo II.....	95

Tablas

Tabla 1 - Escala de Likert utilizada en la encuesta	64
Tabla 2 - Codificación de los aspectos demográficos de la muestra.....	65
Tabla 3 - Higiene salarial de la muestra	66
Tabla 4 - Caracterización de la muestra por edad.....	67
Tabla 5 - Caracterización de la muestra por sexo	67
Tabla 6 - Caracterización de la muestra por vida en pareja.....	67
Tabla 7 - Caracterización de la muestra por número de hijos	68
Tabla 8 - Caracterización de la muestra por nivel de formación	68
Tabla 9 - Caracterización de la muestra por profesión	68
Tabla 10 - Caracterización de la muestra por antigüedad en el puesto	68
Tabla 11 - Caracterización de la muestra por tamaño de empresa	69
Tabla 12 - Caracterización de la muestra por tipo de organización.....	69
Tabla 13 - Criterios de fiabilidad según alfa de Cronbach.....	70
Tabla 14 - Escala Spector de medida de la satisfacción salarial (PS).....	71
Tabla 15 - Alfa de Cronbach escala de Spector completa (PS).....	71
Tabla 16 - Análisis de fiabilidad con Alfa de Cronbach escala de Spector	71
Tabla 17 - Análisis de fiabilidad con Alfa de Cronbach, escala de Spector con exclusión de ítems..	71

Tabla 18 - Alfa de Cronbach escala de Spector para 3 ítems	72
Tabla 19 - Resultado test de Bartlett escala de Spector	72
Tabla 20 - Componentes extraídos para la dimensión satisfacción salarial escala de Spector	72
Tabla 21 - Análisis factorial exploratorio escala de Spector	73
Tabla 22 - Alfa de Cronbach escala de Lambert completa (SS)	73
Tabla 23 - Escala Lambert de medida del apoyo del supervisor (SS)	73
Tabla 24 - Análisis de fiabilidad con Alfa de Cronbach escala de Lambert	74
Tabla 25 - Resultado test de Bartlett escala de Lambert	74
Tabla 26 - Componentes extraídos para la dimensión apoyo del supervisor escala de Lambert.....	74
Tabla 27 - Análisis factorial exploratorio escala de Lambert	75
Tabla 28 - Escala de Baeten de medida del desarrollo de carrera profesional (CD)	75
Tabla 29 - Alfa de Cronbach escala de Baeten completa (CD)	75
Tabla 30 - Análisis de fiabilidad con Alfa de Cronbach escala de Baeten	75
Tabla 31 - Resultado test de Bartlett desarrollo de carrera profesional escala de Baeten	76
Tabla 32 - Componentes para la dimensión desarrollo de carrera profesional escala de Baeten ...	76
Tabla 33 - Análisis factorial exploratorio desarrollo de carrera profesional escala de Baeten	76
Tabla 34 - Escala Haar de medida del equilibrio entre vida personal y profesional (WL)	76
Tabla 35 - Alfa de Cronbach escala de Haar (WL)	77
Tabla 36 - Análisis de fiabilidad con Alfa de Cronbach escala de Haar	77
Tabla 37 - Resultado test de Bartlett equilibrio entre la vida personal y laboral	77
Tabla 38 - Componentes extraídos para la dimensión equilibrio entre la vida personal y laboral...	77
Tabla 39 - Análisis factorial exploratorio dimensión equilibrio entre vida personal y laboral	78
Tabla 40 - Escala Judge de medida de la satisfacción laboral (JS)	78
Tabla 41 - Alfa de Cronbach escala de Judge (JS)	78
Tabla 42 - Análisis de fiabilidad escala de Judge	78
Tabla 43 - Resultado test de Bartlett satisfacción laboral.....	79
Tabla 44 - Componentes extraídos para la variable explicada satisfacción laboral.....	79
Tabla 45 - Análisis factorial exploratorio de la dimensión satisfacción laboral	79
Tabla 46 - Escala de Hartmann de medida de la transparencia salarial (PT)	80
Tabla 47 - Alfa de Cronbach escala de Hartmann (PT)	80
Tabla 48 - Análisis de fiabilidad escala de Hartmann (PT).....	80

Tabla 49 - Resultado test de Bartlett transparencia salarial	80
Tabla 50 - Componentes extraídos para la dimensión transparencia salarial	81
Tabla 51 - Análisis factorial exploratorio de la dimensión transparencia salarial.....	81
Tabla 52 - Escala de Hartmann de medida de evaluación del rendimiento (PA).....	81
Tabla 53 - Alfa de Cronbach escala de Hartmann (PA)	81
Tabla 54 - Análisis de fiabilidad escala de Hartmann (PA)	82
Tabla 55 - Resultado test de Bartlett sistemas de evaluación del rendimiento	82
Tabla 56 - Componentes extraídos para la dimensión sistemas de evaluación del rendimiento.....	82
Tabla 57 - Análisis factorial exploratorio de la dimensión sistemas de evaluación del rendimiento	83
Tabla 58 - Escala Knudsen para la medida del compromiso organizacional (OC).....	83
Tabla 59 - Alfa de Cronbach escala de Knudsen completa (OC)	83
Tabla 60 - Análisis de fiabilidad escala de Knudsen	83
Tabla 61 - Análisis factorial con exclusión de ítems en escala de Knudsen	84
Tabla 62 - Alfa de Cronbach escala de Spector para 3 ítems	84
Tabla 63 - Resultado test de Bartlett compromiso organizacional.....	84
Tabla 64 - Componentes extraídos para la dimensión compromiso organizacional	84
Tabla 65 - Análisis factorial exploratorio de la dimensión compromiso organizacional.....	85
Tabla 66 - Criterios de bondad del análisis factorial confirmatorio.....	86
Tabla 67 - Parámetros de ajuste del modelo I	88
Tabla 68 - Valores de correlación entre variables Modelo I	88
Tabla 69 - Parámetros de ajuste análisis factorial confirmatorio del Modelo I.....	88
Tabla 70 - Variables predictoras Modelo I	89
Tabla 71 - Coeficientes de regresión sobre variable dependiente Modelo I.....	89
Tabla 72 - Coeficientes de regresión.....	89
Tabla 73 - Análisis multigrupo por sexos.....	91
Tabla 74 - Análisis multigrupo por edad	91
Tabla 75 - Parámetros de ajuste del modelo II	94
Tabla 76 - Valores de correlación entre variables Modelo II	94
Tabla 77 - Parámetros de ajuste análisis factorial confirmatorio del Modelo II.....	95
Tabla 78 - Coeficientes de regresión sobre variable dependiente Modelo II	96

Motivación y agradecimientos

La trayectoria profesional del doctorando, con más de treinta años como directivo en empresas, desde pymes y familiares hasta grandes multinacionales cotizadas y en diferentes países, y más de diez años como consultor, asesor y profesor universitario, le ha suscitado el interés por adentrarse en la investigación sobre los mecanismos de la satisfacción y el compromiso en el mundo laboral.

Después de una larga carrera profesional en el mundo de la empresa tuvo la oportunidad de dirigir una histórica firma de consultoría especializada en recursos humanos durante más de nueve años. Fue ahí donde, por primera vez, pudo aprovechar y compartir su experiencia en dirección de personas con otras empresas y directivos, empezó a impartir cursos en la universidad, e inició una carrera como asesor de empresas y como profesor de sistemas de compensación.

Asimismo, su actividad como miembro del Tribunal Laboral de Cataluña, interviniendo en temas empresariales relacionados con la valoración y clasificación de puestos de trabajo y su relación con la equidad interna, se han sumado a una actividad profesional cada vez más focalizada en los sistemas de compensación, estudios de equidad externa e interna y política retributiva en general.

Estas actividades, sumadas a sus experiencias anteriores, despertaron en el doctorando el interés por investigar más a fondo cómo los aspectos intangibles de la compensación total influyen en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Incluyendo factores como el propio salario, las perspectivas profesionales, el equilibrio entre vida laboral y personal, el nivel de supervisión, la transparencia o los sistemas de evaluación del desempeño. Todas esas circunstancias motivaron el inicio de esta investigación, dado que sus resultados podrían contribuir a las políticas de dirección de personas, identificando aquellos factores con mayor influencia en el compromiso y en la satisfacción. Pero no solamente por su influencia en los resultados de la organización, sino también porque, dado el perfil y las expectativas de las nuevas generaciones de empleados y mandos intermedios, se considera que estos dos factores, constituyen un fin en sí mismos, lo que no es incompatible con la mejora del rendimiento organizacional y los resultados.

Otro motivo es el convencimiento de que el antiguo paradigma de intentar motivar a empleados y colaboradores con elementos extrínsecos (Good et al., 2022), como los incentivos económicos, los bonus o el propio salario, constituye un modelo agotado (Zou, 2016), y es necesario introducir otros factores, como los que se analizan en esta tesis.

Finalmente, nos gustaría poner de relieve la importancia que tiene la actitud de los directivos sobre lo que pueden o no pueden hacer dentro de sus organizaciones (Hakan Koç, 2011). Algo que cobra especial relevancia si se analizan los diversos factores que se investigan en esta tesis y que dependen, en gran manera, de una “actitud directiva” para impulsar el cambio en sus empresas y organizaciones. Para ello es necesario también que se difunda la importancia de disponer de unos equipos satisfechos y comprometidos, más allá del cliché, a veces vacío de contenido, de que “las personas son el valor más importante”, y en consecuencia se acompañen de hechos y actitudes coherentes. Por todo ello, se espera que esta tesis sea una contribución relevante en este terreno, y que el área de Dirección de Personas siga creciendo en proximidad, conocimiento de las dinámicas psico-sociales y en aportación de valor al negocio a través de las personas.

De forma ya muy personal, agradezco sinceramente el gran apoyo recibido por parte de Albert Sunyer y Clara Selva, mis dos directores de tesis, que me han ayudado, aconsejado e introducido en el mundo de la investigación, hasta ahora nuevo para mí, y en el que he descubierto lo que significa el rigor metodológico en la revisión de la literatura, la recogida de datos, el análisis de resultados y la elaboración de conclusiones en una investigación científica.

También a todos mis compañeros profesores de EAE, especialmente a Javier López Crespo, que ha prologado mi libro “Cómo aumentar salarios sin pagar más euros”, y que me han animado a seguir adelante con el proyecto durante todo este tiempo hasta convertirlo en una realidad.

Muchas gracias, Albert, Clara, Javier y todos los que me habéis apoyado durante estos años.

1. Introducción, justificación y objetivos

1.1. Introducción

El concepto de Compensación Total (Hoole et al., 2016; Seid et al., 2019; Thompson, 2002), engloba todos aquellos elementos relacionados con los salarios (fijos, variables y extrasalariales) así como los beneficios sociales (benefits) y también otros elementos cada vez más estratégicos, relacionados con el entorno y las condiciones de trabajo. Así, factores como las relaciones internas, la comunicación, la transparencia, las perspectivas profesionales o la conciliación familiar, entre otros, van tomando importancia en un escenario laboral ocupado por nuevas generaciones de empleados que muchas veces tienden a valorar más la compañía para la que trabajan, las condiciones, el proyecto y el entorno, que el propio puesto de trabajo (Cahill y Sedrak, 2012; Costello y Westerver, 2016; Stewart et al., 2017).

La satisfacción de los trabajadores y su compromiso con la organización, son objetivos perseguidos, frecuentemente, por las organizaciones. Para alcanzarlos, históricamente se ha confiado, casi exclusivamente, en la fuerza de los salarios y los incentivos. Sin embargo, en la actualidad, estos elementos se han demostrado insuficientes (Lin et al., 2016) y se torna más necesario que nunca que las organizaciones vayan incorporando en los procedimientos y en la cultura organizacional buenas prácticas que aseguren un mantenimiento de altos niveles de satisfacción y de compromiso. El nivel de satisfacción de los empleados no es una constante y para mantenerlo se requiere de la existencia de acciones y actitudes por parte de la dirección, así como de determinadas condiciones del entorno de trabajo, muchas de las cuales también dependen de la voluntad y capacidad de la dirección para establecerlas. En este sentido, el objetivo de esta investigación es avanzar en el conocimiento sobre cómo influyen estas condiciones en los niveles de satisfacción y compromiso de los empleados y mandos intermedios de las empresas en España.

Por ello, se parte de la hipótesis de que los factores que influyen en estos dos estados emocionales se pueden agrupar bajo el concepto de Compensación Total, entendiendo ésta como un cambio de perspectiva desde el concepto de salario, estrictamente concebido como una compensación económica en todas y cada una de sus formas posibles, hacia un concepto más amplio que incluye, además del salario, muchos otros aspectos (Almadana-Abon et al., 2020).

Cuando se hace referencia a la Compensación Total, en el ámbito académico o empresarial, se distinguen habitualmente dos grandes grupos de factores: factores *hard* y factores *soft*. Los factores *hard* tienen que ver con procedimientos y estructuras que disponen de metodologías e instrumentos que las hacen más o menos fácilmente medibles. Así tenemos el propio salario, la equidad interna, la equidad externa o los sistemas de incentivos extrínsecos, aquellos que están relacionados con comisiones, premios o incentivos económicos por alcanzar determinados objetivos. También formaría parte de ese concepto la existencia de unos sistemas de evaluación del desempeño adecuados. Incluso la higiene salarial, que asociamos a unos salarios sostenibles para la empresa y para el empleado, pero que además deben ser percibidos por estos últimos como justos y adecuados.

Los factores de equidad no son objeto de nuestro estudio porque consideramos que han sido ampliamente estudiados. A título de ejemplo, Igalens y Roussel (1999), analizan la influencia de la equidad externa y la equidad interna, así como la retribución flexible, los *benefits* o los incrementos salariales sobre la motivación y la satisfacción salarial. Para Shore et al. (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 Externa representa el predictor más importante relacionado con la rotación en el puesto de trabajo (Yarbrough et al., 2017).

Por su parte, los elementos que integran la compensación *soft*, históricamente llamada salario emocional, van adquiriendo cada vez más peso, y como se demuestra en algunos estudios (e.g., Berggren et al., 2007; Koç, 2011; Nikolić et al., 2013) y en los resultados de esta tesis, algunos de ellos tienen una destacada influencia en los estados de satisfacción y compromiso.

Con todo, esta tesis está estructurada en dos trabajos de investigación:

- El primero, analiza la influencia de tres factores *soft*, concretamente, del soporte del supervisor, el equilibrio entre la vida laboral y familiar y las perspectivas profesionales o plan de carrera, así como la satisfacción con el propio salario, y su influencia en la satisfacción laboral.
- El segundo, determina la influencia de la satisfacción salarial, la transparencia salarial y la percepción sobre los sistemas de evaluación del desempeño, sobre el compromiso.

En ambas investigaciones encontramos como factor recurrente la satisfacción salarial, y es que es de gran relevancia investigar sobre la influencia específica que ejerce ese factor en los niveles de satisfacción y compromiso de los empleados.

1.2. Justificación, aportación y estructura de la tesis

Los estudios salariales relacionados con la equidad externa y la equidad interna, así como las técnicas de valoración de puestos de trabajo, que se vienen realizando desde hace décadas, han servido tanto para detectar problemas latentes en temas de equidad, como para establecer un marco de referencia en la toma de decisiones en materia salarial. Sin embargo, a la vista de los resultados, se demuestra que son herramientas insuficientes para lograr altas cotas de satisfacción y compromiso.

En particular, se considera de especial interés investigar sobre los puestos básicos e intermedios, en los que se concentra la mayor parte de las plantillas de todas las empresas, ya que son los que reciben salarios más bajos y, en definitiva, los que manifiestan más altos grados de insatisfacción en las encuestas especializadas (Hans, 2019). La encuesta sobre el compromiso de los empleados con sus empresas, realizada por AON: “2018 *Global Trends in Employee Engagement*”, con más de ocho millones de datos de todo el mundo, evidencia que el porcentaje de empleados verdaderamente comprometidos con su empresa, a nivel mundial, es únicamente del 25%, mientras que un 15% declaran estar activamente no comprometidos. El 60 % restante declara estar poco comprometido o se declara indiferente.

Pueden ser muchos los factores que ocasionan esa falta de compromiso (Chinomona y Mofokeng, 2016). Si se toma en consideración las investigaciones de Herzberg (Ewen, 1964), es posible entender mejor los mecanismos que están detrás de la falta generalizada de compromiso detectada en las encuestas. Es decir, si se considera la equidad como un factor higiénico, de acuerdo con Herzberg, la existencia de una percepción alta de inequidad daría lugar a un alto estado de insatisfacción, pero si esa percepción fuera positiva, aunque pudiera desaparecer el estado de insatisfacción, eso no garantizaría una mejora de la satisfacción. Ésta es una de las características identificadas por Herzberg respecto a lo que él denomina factores higiénicos. Estos factores tienen poca fuerza motivacional cuando se dan, pero, en cambio, son generadores de estados de insatisfacción importantes cuando no son percibidos como justos o adecuados. Es por este motivo

que en esta tesis se califica a estos factores higiénicos como necesarios, pero no suficientes para conseguir nuestros objetivos en términos de satisfacción y motivación laboral.

Es habitual encontrar empresas cuyos niveles salariales son especialmente altos, incluso por encima del tercer cuartil (lo que significa que superan al 75% de los salarios de mercado), y en las que, contrariamente a lo que cabría esperar, se constata un alto grado de insatisfacción debido a inequidades internas. En este contexto, siguiendo la teoría de los dos factores de Herzberg (Gawel, 1996) se convendría en que, aunque se pudiera mejorar el clima laboral corrigiendo estas inequidades, no se alcanzarían elevados niveles de satisfacción porque se habría abordado únicamente un factor de higiene.

Otra percepción bastante generalizada en el mundo empresarial es que los sistemas de incentivos extrínsecos, como las primas o los incentivos económicos, tienen un efecto limitado en la satisfacción laboral (Terera y Ngirande, 2014), generando estados de satisfacción efímeros, que requieren constantes cambios, mejoras y actualizaciones para conseguir un efecto positivo continuado y estable. Es frecuente encontrar incentivos que se han consolidado y que, en consecuencia, ya no sirven como elementos de motivación. Para dotar de mayor rigor científico a las respuestas sobre los distintos factores de la compensación, las dos investigaciones que conforman esta tesis abordan la satisfacción salarial, un factor que podría condicionarlas y cuyo resultado es relevante para entender los mecanismos de la satisfacción y el compromiso.

En base a las conclusiones de los estudios más relevantes analizados y citados en el estado del arte (e.g., Cahill y Sedrak, 2012; Costello y Westover, 2016; Stewart et al., 2017), es oportuno revisar el concepto de la Compensación Total (Dinkin, 2015), poniendo el foco en todos aquellos otros conceptos no salariales que aportan un valor para el empleado y que también se presuponen generadores de satisfacción, por más que se desconoce su nivel de influencia, ya sea de forma aislada o combinada.

En su investigación Xavier (2014) 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. Constatando, además, y en el mismo sentido, según la opinión de los empleados, que éstos están más satisfechos con los benefits y retribuciones en especie que con las propias retribuciones puramente económicas. Ante este escenario, cobran especial importancia los conceptos relacionados con el desarrollo de carrera profesional (Ismail

et al., 2014), el equilibrio entre la vida personal y profesional (Haar et al., 2014), la comunicación (Nikolić et al., 2013), la transparencia (Berggren y Bernshteyn, 2007) o el estilo de dirección y supervisión (Babalola, 2016), entre otros que son los más novedosos en ser considerados cuando se habla de la Compensación Total, y que se han concretado en los seis factores que este estudio analizará como hipotéticos drivers de satisfacción o motivación. Por todo ello, sería deseable introducir en las empresas aquellos elementos de gestión y relación entre managers y empleados, que consigan elevar el estado de satisfacción en el puesto de trabajo, sin poner en peligro la sostenibilidad de la actividad, ni tener que utilizar recurrentemente sistemas de incrementos salariales que están limitados por la competitividad de la empresa. Estos elementos tienen, además, un valor creciente en cómo las empresas construyen una buena reputación como empleadores (Cahill y Sedrak, 2012), lo que los hace especialmente interesantes como objeto de estudio en esta investigación.

Conocer los efectos que puede producir cada uno de esos elementos, o una combinación de ellos, en la satisfacción, es relevante debido a que su utilización como factores para la retención y la fidelización del talento se adivina mucho más sostenible que los incrementos salariales o los conceptos extrasalariales estrictamente monetizables (Terera y Ngirande, 2014). Para analizar la influencia del salario se ha incorporado el factor de satisfacción salarial (Newman et al., 2002) en cada uno de los dos trabajos de investigación.

En el marco presentado se sitúa esta tesis doctoral, desarrollada en cinco bloques claramente diferenciados: el primero, donde se presentan los objetivos y la motivación de la tesis, el segundo, donde se revisa el estado del arte sobre las distintas variables y las brechas encontradas en el campo de la investigación, el tercero donde se detallan las hipótesis y la metodología utilizada, el cuarto donde se presentan los resultados de los dos estudios realizados y, finalmente, el quinto, en el que se recogen las conclusiones, las implicaciones prácticas y las futuras líneas de investigación.

Las dimensiones que se han escogido para analizar la satisfacción laboral, en ambos trabajos, son aquellas consideradas más alineadas con las expectativas de las nuevas generaciones de trabajadores (Kaifi et al., 2012; Stewart et al., 2017). Si se atiende a la literatura, es recurrente el interés mostrado en relación con el análisis de la satisfacción salarial (Artz 2010), el compromiso (Linggiallo et al. 2021) o la motivación (Stringer et al., 2011), ya sea como objetivos a alcanzar, o por el modo en que se relacionan entre ellos (Krajcsák y Gyökér, 2013). Sin embargo, son escasos los

estudios que se interesen por abordar cómo los elementos que componen la Compensación Total, entendida ésta como la suma de los factores *hard* y *soft*, anteriormente comentados, influyen en la satisfacción laboral y el compromiso. Por todo lo expuesto, el propósito principal que subyace a la presente investigación es contrastar si los trabajadores de las empresas que disponen de buenas prácticas de Compensación Total han alcanzado niveles de satisfacción y compromiso más altos que los que no disponen de ellas (González, Selva y Sunyer, en prensa).

1.3. Objetivos

El objetivo general de esta investigación es determinar cómo la satisfacción salarial, el apoyo del supervisor, los planes de carrera o el equilibrio entre la vida laboral y personal, influyen en la satisfacción laboral (primer estudio), y cómo la satisfacción salarial, la transparencia salarial y los sistemas de evaluación del desempeño influyen en el compromiso organizacional (segundo estudio).

La investigación se ha realizado en el segmento profesional de empleados y mandos intermedios, el colectivo más numeroso y significativo del sector industrial en España, a través de una muestra que, según datos del Instituto Nacional de Estadística, como se puede ver en el apartado 3.2.3, coincide a grandes rasgos con el perfil del empleado medio a nivel nacional. Este estudio deja al margen factores más habitualmente estudiados como los salarios fijos, los salarios variables, los beneficios, la retribución flexible, los bonos, los incentivos, los planes de ahorro empresa, los gastos pagados, los programas de salud o los complementos de pensión, así como los más habituales en empresas cotizadas como las *Stock Options*, las *Restricted Stock Units* o los *ESPP* (*Employee Stocks Purchase Plan*). Una decisión que se sustenta en la abundante literatura al respecto (e.g., Holland y Elder, 2006; Wu, 2011).

Los factores seleccionados como variables independientes en el presente estudio han sido también estudiados anteriormente de manera individual. Sin embargo, conocer el peso de su influencia en el estado de satisfacción de los empleados, solos o en combinación con los otros factores, puede tener implicaciones prácticas para las empresas para poder priorizar las actuaciones relacionadas con el trato de su personal, optimizando la relación coste-beneficio. Entendiendo por coste el esfuerzo y medios dedicados a fomentar la mejora de los factores que se demuestren influyentes y, por beneficio, la mejora de la satisfacción y del compromiso, las dos variables dependientes, como precursores de los resultados.

En este sentido, el soporte del supervisor, las perspectivas profesionales y la flexibilidad y capacidad de conciliación, dependen en gran medida de la voluntad y actitud por parte de los responsables, para crear las condiciones adecuadas (Babalola, 2016). La transparencia salarial (Stewart et al., 2017), se encuentra estrechamente relacionada con los valores de la empresa y con una cultura de comunicación y confianza, y depende, también, de la actitud directiva. Por descontado, cuando se remite a los sistemas de evaluación del desempeño, el último factor analizado, se entra de lleno en el terreno de la gestión de resultados, objetivos e incentivos asociados, que son responsabilidad plena de la dirección.

2.Estado del arte

2.1. Introducción al estado del arte sobre sistemas de compensación

El estado del arte en esta tesis contempla tres temas principales de estudio:

- La Compensación Total o *Total Compensation* (TC)
- La Satisfacción Laboral o *Job Satisfaction* (JS)
- El Compromiso Organizacional o *Organizational Commitment* (OC)

La Compensación Total es un concepto complejo, que se concreta en los diferentes factores que se van a caracterizar en esta tesis y que se tratan como variables independientes, para analizar su impacto en los otros dos factores que constituyen las variables dependientes: la satisfacción salarial y el compromiso organizacional.

Tras la revisión de la literatura realizada, en este capítulo se presentarán los estudios relacionados con cada uno de los factores que constituyen la compensación total y las variables dependientes:

- La Compensación Total en su concepción más amplia y los factores que la constituyen y que son objeto de estudio son:
 - Satisfacción salarial o *Pay Satisfaction* (PS) (Zheng et al., 2014).
 - Apoyo del supervisor o *Supervisor Support* (SS) (Eisenberger et al., 2002).
 - Plan de carrera o *Career Development* (CD) (Umanailo, 2021).
 - Equilibrio entre vida personal y profesional o *Work-Life balance* (WL) (Brough et al., 2014).
 - Transparencia salarial o *Pay Transparency* (PT) (Trotter et al., 2017).
 - Sistemas de evaluación del desempeño o *Performance Appraisal* (PA) (Sumayya y Raziq, 2019).
- Satisfacción laboral o *Job Satisfaction* (JS) (Nikolić et al., 2013).
- Compromiso organizacional o *Organizational Commitment* (OC) (Jawaad et al., 2019).

A continuación, se realiza una introducción sobre la evolución de los sistemas de compensación y cómo se han ido adaptando a las nuevas realidades sociales y económicas hasta nuestros días, y posteriormente se revisa la literatura científica más relevante.

2.1.1. Evolución de los sistemas de compensación

Desde los pagos en “raciones” propios de trabajos agrícolas o ganaderos de hace más de cuatro milenios en Mesopotamia (Sanmartín y Serrano, 1998), pasando por los salarios en sal o cerveza, o ya en monedas, en las antiguas Grecia y Roma, recibir un sueldo o un salario ha sido algo presente en la vida de las personas. Salarios o sueldos que han ido ligados a una “jornada”, tan sencilla de calcular como la que representaba trabajar de sol a sol, o como la jornada de 8 horas establecida en Roma para los trabajadores libres. Eso sí, sin días de descanso, algo más propio de la época moderna (Pierson, 2020), y que no se conseguiría hasta dos siglos más tarde gracias a las conquistas sociales (Raymo et al., 2011) y reivindicaciones sindicales durante la revolución Industrial (Friedman, 2013). De hecho, en España solo se empezó a descansar los domingos a partir de la ley del año 1904 (Gaceta de Madrid, viernes 4 marzo 1904, Ministerio de la Gobernación) cuando el gobierno de Antonio Maura, reinando Alfonso XIII, aprobó la ley del descanso dominical.

El interés científico sobre los sistemas de compensación se remonta a principios del siglo pasado, mediante los estudios desarrollados por Taylor (Dulebohn y Werling, 2007), en ese momento muy orientados al control del rendimiento, la productividad y las primas de producción. Era la revolución industrial y se necesitaba sacar el máximo rendimiento de un bien escaso como era la mano de obra. El taylorismo (Maier, 1970), aplicaba el método científico al estudio de los procesos productivos para maximizar la productividad y la eficiencia, mediante la división de tareas, cronometraje de operaciones y sistemas de primas por rendimiento. Un sistema que ignoraba cualquier tipo de iniciativa o autonomía por parte del trabajador y que sería claramente obsoleto en nuestros días, en que la iniciativa y la autonomía, junto con la formación, representan factores clave en los procesos de valoración de puestos de trabajo (Greer, 1984).

También en la actualidad, en las empresas más organizadas, siguen practicándose los estudios de cronometraje (Džubáková y Kopták, 2017) y pagándose primas de rendimiento o productividad. Y es necesario, sobre todo cuando se trata de procesos en serie (Troutt et al., 2001), donde el nivel de actividad de un departamento puede condicionar el del siguiente en la cadena de producción. En

cualquier caso, esas mediciones de tiempos y cronometrajes, que pueden antojarse en algún caso como antiguas y obsoletas, van, cada vez más, acompañadas de otros elementos o factores como los que son objeto de nuestra investigación. Muchos de esos factores son completamente intangibles, pero cada vez son más apreciados y valorados (Ilmakunnas y Piekkola, 2014) por los empleados y especialmente por los que forman las nuevas generaciones a partir de los Millennials (Costello y Westover, 2016) . De hecho, muchas de esas primas de producción se han transformado, incorporando conceptos como la polivalencia, la contribución a los resultados, o la mejora de competencias y habilidades personales, yendo más allá de un simple cálculo de productividad diario, semanal o mensual (Pujotomo et al., 2019).

En el período comprendido entre las dos grandes guerras, se generalizaron los primeros sistemas de evaluación de puestos de trabajo y se establecieron sistemas de identificación del valor de cada puesto para poder aplicar políticas retributivas más equitativas (Ricciardi, 2013). Hasta los años 80, los sistemas de compensación reflejaban características organizativas y prácticas de gestión de carácter completamente interno en las empresas, centrándose la investigación, principalmente, en cuestiones relacionadas con la equidad salarial interna, la evaluación del trabajo o la contribución a los resultados (Torre et al., 2015). El hecho de relacionar los salarios con la aportación de cada puesto de trabajo ha sido posible gracias a los precursores de los sistemas de valoración, unas herramientas necesarias para analizar la equidad salarial interna en las empresas (Chaneta, 2014).

Kelday (1922), desarrolló el trabajo: *“Job Analysis Occupational rating”*, que proponía ya una metodología de valoración de puestos, y, más adelante, Eugene Benge (1926) preparó un nuevo método de ordenación de los salarios y horarios de los trabajadores, que fue el precursor del “método de comparación de factores” desarrollado por el propio Benge (1941), colaborando con Burk y Hay. El método HAY, desarrollado por el grupo HAY en los años 50 (Skenes y Kleiner, 2003), es uno de los más ampliamente difundidos en la actualidad para asegurar que los salarios van en consonancia con el valor aportado por cada puesto dentro de una misma organización. Es a partir de finales de los años 80 que las políticas salariales empiezan a considerar otros factores, como los mercados laborales externos, los precios del mercado y la competitividad externa (Senchack, 1975). Una tendencia que se ha mantenido hasta nuestros días, incorporando además otros intangibles que toman en consideración las personas, sus familias y el entorno. Los sistemas de compensación relacionados con el pago por rendimiento o resultados han representado de hecho un importante

avance para conseguir la alineación de intereses entre la empresa y los empleados (Gooderham et al., 2018). El estudio de Gooderham analiza la implantación de este tipo de prácticas en 26 países, determinando la influencia de las distintas regulaciones administrativas y de las diferentes culturas, pero resaltando especialmente la importancia de las actitudes directivas que consideran estratégica la gestión de los recursos humanos.

El factor salario, que ha evolucionado en nuestros días hacia un concepto más amplio de Compensación, ha sido siempre un factor central de la relación entre empresas y empleados. De hecho, las personas siempre han intentado obtener un salario o una compensación orientando su vida profesional hacia una actividad que responda a aquello que más les gusta o para la que se sienten mejor capacitados. Esto es lo que se entiende como compensación intrínseca, asociada a la motivación intrínseca, perseguida pero no siempre alcanzada, según los estudios de satisfacción laboral de organizaciones como GALLUP (Pongpat Thiensiri, 2021). GALLUP es una empresa estadounidense de análisis y asesoría con sede en Washington, D.C. Fundada por George Gallup en 1935, experta y conocida por sus encuestas de opinión pública realizadas en todo el mundo, cuyos estudios revelan una falta de compromiso mayoritaria en las empresas objeto de su análisis. Los resultados de la encuesta de GALLUP: *Global employee engagement trend (2021)* indican que solamente un 20 % de los trabajadores, a nivel mundial, están verdaderamente comprometidos con sus empresas, especialmente los más jóvenes de los que tan solo un 18 % se declaran comprometidos. Uno de los aprendizajes que se deriva del análisis de las encuestas de satisfacción de GALLUP proviene de la simple observación de las escalas de medición que utilizan. Es significativo que un resultado generalizado de tan bajo compromiso en las empresas sea el resultado de una encuesta que pregunta en base a afirmaciones como: “conozco perfectamente lo que se espera de mí en el trabajo”, “hay personas que se preocupan por mi desarrollo”, “mis opiniones cuentan en el trabajo”, “en mi trabajo tengo oportunidades de aprender y crecer”, etc.

El estudio de la reconocida empresa británica en el ámbito de la consultoría, AON: “*2018 Trends in global engagement*”, arroja un resultado menos negativo, pero igual de preocupante que el de GALLUP, cifrando en un 27% los trabajadores verdaderamente comprometidos con su empresa, a nivel mundial. Estos dos estudios arrojan pistas de gran valor para orientar las actitudes directivas. Afortunadamente, como afirman Tolstyakova y Batyrova, 2020, en pleno siglo XXI estamos asistiendo a un cambio de paradigma en relación a estos aspectos y en la mayoría de las empresas.

Estando el compromiso y la satisfacción laboral muy relacionadas, de acuerdo con estudios como el de Qodariah et al., (2019), se considera de gran interés analizar la influencia que ejercen los diferentes factores de la compensación total estudiados sobre cada uno de estos dos constructos. En 2010, el Congreso de los Estados Unidos aprobó la Ley de Cuidado de Salud Asequible (ACA), un caso específico y muy particular, pero con el interés de considerar por primera vez conceptos de planificación y de Compensación Total para todos los trabajadores de las empresas del país. Aunque el decreto marcaba como uno de los objetivos principales la contención de costes relacionados con la salud y las pensiones de jubilación, se considera de interés el hecho de que se analizaba, también, la flexibilización de las compensaciones para adaptarse a las necesidades de cada empleado. Se citaba asimismo un programa de Compensación Total que supusiera para la empresa una ventaja competitiva de cara a la atracción y fidelización del talento (Dinkin, 2015). Se trata, éste, de un discurso que se está generalizando en nuestros días, y que no era tan habitual antes de las diferentes crisis relacionadas con el colapso inmobiliario, la crisis financiera y la crisis del coronavirus (Ares-Blanco et al., 2021).

Los sistemas de compensación en las empresas y organizaciones han ido evolucionando en los últimos años, pasando de basarse únicamente en el salario, a complementarse a base de beneficios e intangibles. Contemplando y potenciando las competencias, especialmente de los colaboradores con mayor capacidad de contribución a la consecución de los objetivos globales de la empresa (Martínez, Selva y Crespo, 2019). De dicha evolución ha surgido el concepto de Compensación Total, que engloba todos aquellos elementos relacionados con los salarios (fijos, variables y extrasalariales), también los beneficios sociales (benefits), pero sobre todo, y más recientemente, un conjunto de factores intangibles relacionados con el entorno de trabajo, las condiciones y, en general, la relación entre la empresa y sus empleados, en un nuevo paradigma de compensación que va mucho más allá de la estrictamente salarial (O'Byrne, 1995).

Muchos de esos elementos son los que se analizan en esta investigación, si bien dentro del concepto de la Compensación Total podemos encontrar otros, como los Valores de la empresa, (Hoole y Hotz, 2016), cada vez más apreciados por las nuevas generaciones de empleados, que prefieren trabajar en empresas verdes y responsables y con una relación entre empresa y empleado de igual a igual. Se trata de una evolución lógica, puesto que, una vez que el salario estrictamente contemplado se sitúa en el nivel higiénico, entendiendo como tal aquel que permite llevar una vida digna, que es

sostenible para la empresa y que es percibido como justo y adecuado por el empleado, otros factores se convierten en decisivos para incorporarse o no a un puesto de trabajo. La ciencia se ha preocupado de este fenómeno y son varios los autores que lo han investigado (Brough et al., 2014; Delgado, 2002; Sumayya y Raziq, 2019).

La generación Millennial, nacida aproximadamente entre los años 1982 y 1994, así como las generaciones posteriores, tienden a valorar más las características de las compañías para las que trabajan y algunas condiciones del entorno de trabajo, que el contenido de puesto (Stewart et al., 2017) e, incluso, que el propio salario. Por este motivo, cobran especial importancia las compensaciones no estrictamente salariales, cuando se establecen políticas retributivas que quizás sería más adecuado llamar “políticas de Compensación”. De este modo, los factores de compensación intangibles (Costello y Westover, 2016) cobran fuerza motivacional y generadora de satisfacción en las nuevas generaciones de trabajadores, con diferencias significativas entre las generaciones Baby Boomers, Generación X, y Millennials, respecto la forma como les gusta dirigir y ser dirigidos (Byrne, 2007; Piper, 2012; Stewart et al., 2017).

Muchos de los jóvenes trabajadores no se conforman con recibir un salario de mercado como contrapartida por su trabajo, sino que aspiran a planificar su futuro profesional, tener una vida personal y familiar compatible con el trabajo y encontrar retos en el propio trabajo que les anime a seguir en la misma empresa (Kaifi et al., 2012). Contemplar estos factores como elementos de compensación se ha convertido en estratégico en el actual siglo XXI para evitar la rotación y fidelizar equipos con talento (Cahill y Sedrak, 2012).

2.2. Marco teórico sobre la Compensación Total

Diferentes autores se han interesado por la Compensación Total (e.g. Gómez-Mejía et al., 2008; Hinote, 2015), abordándola desde distintas ópticas e investigando las relaciones entre algunos de sus componentes con la motivación o la satisfacción en el puesto de trabajo de diferentes colectivos. En este sentido, las últimas tendencias para conseguir atracción, fidelización y compromiso (Cahill y Sedrak, 2012) pasan por procurar una experiencia rica y satisfactoria al empleado durante su “viaje” por la empresa, lo que comúnmente se conoce como “*Employee value proposition*”. Los factores más habitualmente estudiados sobre compensación son los salarios fijos (Stokes et al., 2017), los salarios variables (Wright et al., 2007), los benefits (Artz, 2010), los bonus (Bun y Huberts, 2018), las

stock options (Holland y Elder, 2006), las *restricted stock units* (Wu, 2011) o los ESPP (*Employee Stock Purchase Plan*) (Bhagat et al., 1985). Conceptos habitualmente identificados, en el ámbito empresarial, como compensación *hard*, frente a la que llamaríamos compensación *soft*, sobre la que mayormente versa esta tesis y que contempla un conjunto de intangibles como el comúnmente llamado salario emocional, que como concepto, en su ámbito general, forma parte también de muchas investigaciones (Hoole y Hotz, 2016).

El concepto de Compensación Total (Seid y Alemu, 2019) está definido y se utiliza de diferentes formas, aceptándose que, en la actualidad, es la culminación de un proceso de evolución de los planes de compensación, que empezaron por el salario fijo, al que se incorporaron inicialmente beneficios sociales y retribuciones variables, y más adelante se incorporaron conceptos relacionados con la formación, los planes de carrera o la flexibilidad (Selva y Tresserra, 2013; 2014). En empresas cotizadas, se incorporaron participaciones en el capital en forma de *restricted stock units*, acciones que la empresa entrega a sus empleados de forma puntual o periódica para fidelizarlos y las *stock options*, opciones de compra de acciones asignadas a los empleados, a un precio fijo, diferidas en el tiempo y normalmente con una prima de emisión respecto al valor nominal en el momento de asignarlas. O los ESPP (*Employee Stocks Purchase Plans*), acciones que la empresa pone a disposición de sus empleados a precios rebajados, y que en realidad actúan a modo de estudio de clima, porque el buen ambiente laboral se refleja en una compra activa, ni que sea mínima, por parte de los empleados, y un mal ambiente provoca el fracaso del plan. Más adelante, ya en el terreno más *soft* de la compensación total, se empezaron a manejar factores de relación entre la empresa y el empleado: factores de atracción, fidelización y motivación, reconocimiento, expectativas, conciliación familiar y otros elementos propios del llamado salario emocional. En definitiva, una personalización máxima de las compensaciones más allá de las estrictamente salariales.

El término Compensación Total se utilizaba en los años 90, pero considerando exclusivamente elementos monetarios o beneficios que iban más allá del salario fijo. Buen ejemplo de ello es la investigación de O'Byrne (1995), que propone unos criterios para la estructura de los salarios de los directivos, utilizando este concepto para referirse, en ese caso, a la suma de salario, incentivos y *stock options*. Desde la visión actual, subyace un mensaje de la empresa hacia los empleados, poniendo en valor no solamente la compensación económica percibida, incluyendo salarios,

incentivos, bonus y RSU o *stock options*, o la indirecta, que suponen los beneficios, servicios disfrutados, vacaciones o formación, sino también todo aquello que los empleados reciben de la organización, en forma intangible y que mejora su vida y la de su familia. Estos elementos pueden ayudar a mejorar y potenciar también su futuro personal y profesional.

Uno de los factores intangibles que ha sido más estudiado es la equidad salarial en sus dos vertientes, la interna (Seaman et al., 1999) y la externa (Khalifa, 2011). La investigación de Shore et al., (2006) ha concluido que la equidad interna es el predictor más importante en términos de motivación, mientras que la equidad externa lo es en relación a la rotación, la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados (Koç, 2011). Los factores intangibles, pero altamente valorados por los empleados, tienen efectos muy importantes sobre la motivación y el deseo de permanencia. En este sentido, el salario percibido se interpreta, de alguna manera, como un reflejo del reconocimiento de la organización hacia el empleado, pudiendo ser motivo de insatisfacción cuando se percibe muy por debajo del mercado o falta de equidad al compararse con otros puestos de la misma organización. Los resultados de estas investigaciones invitan a seguir trabajando sobre aquellos elementos no monetizables, pero de alto valor percibido por los empleados, que pueden conducir a un mayor nivel satisfacción y compromiso en el puesto de trabajo. Un avance en este sentido fueron los programas de salud (Thiensiri, 2021) o los complementos de pensión (Artz, 2010), que se sitúan a medio camino entre la retribución *hard* y la retribución *soft*.

Cuando hace unos años se hablaba de estos elementos no había duda de que formaban parte de los valores de empresas que se relacionaban de forma especial con su personal y que las distinguía del resto de sus competidoras. Con el paso del tiempo, algunas veces incluso por la propia legislación laboral, elementos como los planes de salud han pasado a formar parte de una figura legal como lo es también la retribución flexible, cambiando salario por servicios y beneficiándose el empleado de una exención fiscal. También por el efecto de una coyuntura económica concreta y la dificultad creciente para hacer frente a las pensiones ante el envejecimiento progresivo de la población, que aconseja a una previsión de pensiones en base a planes privados, se puede decir que algunos de estos conceptos van dejando de ser una compensación *soft* y son, cada vez más, una realidad necesaria y más generalizada, lejos ya de representar en muchos casos un trato especial que pueda considerarse como parte de la compensación total. Es el caso de los gastos pagados, por ejemplo, actualmente no se concibe que ningún empleado de una empresa con un contrato laboral deba

correr por su cuenta con los gastos asociados a la realización de su trabajo, cuando se trata de desplazamientos o dietas, sea cual sea su nivel. Si se tratara, sin embargo, de sufragar los gastos propios del desplazamiento desde el domicilio habitual hasta el lugar de trabajo, entendemos que en ese caso sí que se podría considerar ese pago como un elemento diferenciador de la empresa para captar y fidelizar a los mejores profesionales.

El estudio de Igalens y Roussel, (1999), analiza la relación entre la composición del paquete retributivo, la motivación y la satisfacción en el puesto de trabajo, demostrando que no todos los elementos de la compensación tienen el efecto positivo esperado y que podíamos presuponer. Según ese estudio, en determinadas condiciones y para los trabajadores exentos, según denominación de Gómez-Mejía et al., (2008) y entendiendo por exentos los empleados no sujetos a un horario fijo, un sistema de compensación individualizada puede ser un factor de motivación en el trabajo. Igalens y Roussel, (1999) concluyen que la retribución flexible para trabajadores no exentos, ni motiva ni mejora la satisfacción laboral, demostrando también que algunos beneficios, como los gastos pagados, el disfrute de determinados servicios, o los planes de salud, no incrementan la motivación ni la satisfacción en ninguno de los dos colectivos. El hecho de que la muestra utilizada en esa investigación estuviera compuesta por 579 empleados, de los que el 75% eran mandos, técnicos o supervisores, y solamente un 24% empleados o trabajadores industriales, con un salario medio fijo mensual de 2.392 \$ en el año 1994, invita a pensar que se trata de un colectivo con un salario y una retribución flexible adecuados e higiénicos.

Según Herzberg (Gawel, 1996; Sergiovanni, 1967), entenderíamos que sus salarios, aunque no serían elementos de motivación para ese colectivo, por su consideración de higiénicos no serían tampoco causa de desmotivación o insatisfacción. Sin embargo, el resultado sorprende por el convencimiento generalizado de que cualquiera de esos conceptos retributivos debería tener una influencia positiva en la satisfacción laboral y en cualquier colectivo. Es más, en el estudio de Igalens y Roussel (1999) 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. Los resultados del impacto de determinados factores sobre la satisfacción o insatisfacción, o sobre la motivación o desmotivación, no son evidentes si tenemos en cuenta los estudios de Herzberg (Gawel, 1996), según los cuales no podemos tratar de forma exclusivamente bipolar esos conceptos. Existen

elementos y factores que influyen en la desmotivación, pero no necesariamente son generadores de satisfacción. Hay elementos higiénicos, según Herzberg, que no son drivers de la motivación, pero cuya ausencia desmotiva. Por lo tanto, entendemos que nos encontraremos personas en un estado intermedio, ni en especial motivadas ni especialmente desmotivadas. Según Herzberg (Gawel, 1996) el salario formaría parte de estos elementos higiénicos, por lo que tener un salario “adecuado” no sería un driver de la motivación, aunque si lo sería de desmotivación en el caso contrario. Con lo que nos faltaría definir qué significa un salario adecuado (Torre et al., 2015), y en este caso, a falta de literatura específica sobre este concepto, se podría definir como salario adecuado aquel que es percibido como justo por parte del empleado, que es sostenible para la empresa y que se puede considerar equitativo desde la óptica del mercado (equidad externa) y desde la óptica del valor aportado por el puesto (equidad interna). Por otro lado, Herzberg considera el reconocimiento, los logros, el progreso y el propio trabajo como elementos de motivación, por lo que se podría esperar que, una adecuada supervisión y la existencia de perspectivas profesionales, dos de los factores que conforman esta tesis, tuvieran una influencia positiva en la motivación de los empleados.

Las conclusiones del estudio Xavier, (2014), contribución europea que complementa la visión dada por Werner y Ward, (2004) en el ámbito de la investigación sobre Compensaciones y Beneficios, apuntan, en base a 1.037 respuestas de directivos de dieciséis organizaciones europeas, que 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. Así pues, en esos estudios cobra fuerza el argumento sobre la bondad de la motivación intrínseca asociada a la satisfacción por el propio trabajo y su contenido, en relación con los clásicos incentivos extrínsecos, en forma de premios, heredados del siglo pasado. En el mismo estudio, y de acuerdo con las respuestas de 5.424 empleados del sector privado, se concluye que, mayoritariamente no están satisfechos por la forma en que son gestionados los incentivos ni tampoco la información que reciben del sistema de retribuciones, siendo en cambio determinantes los sistemas de pago y los criterios para realizar los incrementos salariales. Se constata pues que los intangibles relacionados con el “cómo”, tienen más influencia en la satisfacción laboral, que el propio “qué”, lo que pone de relieve la importancia y la necesidad de nuevas investigaciones en esa línea.

Un estudio reciente (Vera et al., 2019) analiza el Salario Emocional, concepto precursor de la

Compensación Total pero aún muy utilizado, mediante una encuesta a 175 empresas de una dimensión entre 50 y 200 empleados, para determinar las dimensiones que explican la construcción de un modelo de salario emocional, considerando una dimensión estratégica, una dimensión motivacional, una dimensión humana y una dimensión de creación de valor. La investigación de Vera et al., (2019), concluye que el modelo de salario emocional debe ser considerado por empresas de cualquier tipo o tamaño, para permitir encontrar la relación entre satisfacción, empleo y productividad. Los ítems considerados incluyen factores como las condiciones de trabajo, la supervisión, el crecimiento personal, la política retributiva, la flexibilidad, las oportunidades de promoción, las oportunidades de formación, la conciliación familiar, la vida saludable, el clima organizacional o incluso los valores de la empresa en términos de respeto a la diversidad, entre otros.

2.2.1. La satisfacción salarial

El salario, en sus múltiples facetas, es uno de los elementos más estudiados en la literatura sobre compensación. De hecho, la satisfacción con el propio salario ha sido históricamente un factor clave en las organizaciones (Stringer et al., 2011) y, durante mucho tiempo la única herramienta utilizada por la mayoría de empresas como elemento de atracción y retención de talento. La investigación de Stringer et al., (2011) concluye que los empleados con una fuerte motivación intrínseca están más satisfechos con su puesto de trabajo y también con su salario, mientras que cuando la motivación es extrínseca, baja el impacto sobre la satisfacción laboral y no se demuestra ninguna relación con la satisfacción salarial. Unas conclusiones que ponen de relieve la relativa importancia del salario y la poca relación existente entre componentes extrínsecos como los incentivos, las comisiones, las primas o los bonos, y la satisfacción laboral, reforzando por otro lado uno de los elementos clave tanto para la satisfacción como para la motivación, que es el contenido del propio trabajo. Es decir, la motivación intrínseca. La investigación de Stringer et al., (2011), que fue realizada sobre empleados de base del sector retail, llega a conclusiones sorprendentes sobre el elevado nivel de satisfacción que podían alcanzar en su puesto de trabajo unos empleados que recibían un salario básico, muy propio de ese sector. Relativizando de nuevo el papel del salario como precursor de la satisfacción laboral.

Pouliakas y Theodossiou (2010), realizan una interesante contribución identificando dos “Europas”, que, simplificando, se podrían identificar como Norte y Sur. En los países nórdicos un salario bajo

no tiene por qué implicar una baja calidad de empleo, mientras que los empleados del sur de Europa con sueldos bajos sí están más insatisfechos con su trabajo. En este sentido, Pouliakas y Theodossiou (2010) apuntan razones por las cuales puede darse esa diferencia, argumentando que las políticas de los países nórdicos durante años han estado orientadas a la mejora de competencias de los peor pagados, y a mejorar la calidad de los puestos de trabajo, mientras los países del sur se han focalizado en reducir el coste laboral de ese colectivo. Un salario bajo pues, de acuerdo con estos autores, no debería implicar insatisfacción en el puesto de trabajo si las condiciones y la calidad de éste fueran adecuadas, o bien sí, siguiendo con la línea de pensamiento “Herzberg”, pudiera calificarse como higiénico.

Investigaciones como la de Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw y Rich (2010), demuestran también una relación débil entre el nivel salarial y la satisfacción laboral. Lo cual no significa que el salario no sea, para muchos empleados, una causa de motivación. Ese estudio analizó hasta 1.156 *abstracts* correspondientes a artículos relacionados con los términos: “*satisfaction*”, “*pay*”, “*compensation*”, “*salary*”, “*money*”, y “*earnings*”, identificando artículos que orientaron sus investigaciones a las palabras clave: “*pay satisfaction*”, “*work satisfaction*”, “*pay and job satisfaction*”, y “*money and happiness*”, que después de los filtros adecuados para validar la muestra, se concretaron en 86 estudios. El resultado del análisis de esos estudios fue, entre otros hallazgos, que, tanto entre organizaciones como dentro de las mismas, el nivel salarial tenía una ligera influencia sobre la satisfacción salarial y la satisfacción laboral, con una relación ligeramente superior sobre la salarial. Constatando también que la relación entre el nivel salarial y la satisfacción en el puesto de trabajo era más baja en USA que en otros países como UK, India, Australia o Taiwán. Ejemplos como el de un colectivo de abogados (Judge et al., 2010), con salarios superiores a los 148.000 \$ anuales, que manifestaban un nivel de satisfacción laboral inferior al de un colectivo de limpia coches, cuyo salario rondaba los 23.500 \$, son muy significativos para explicar que no necesariamente un salario alto es sinónimo de un empleado satisfecho.

Otro estudio realizado en China (Zheng et al., 2014), en un contexto de cambio del propio país y que incorporó por primera vez criterios de salario fijo y variable en función del tipo de trabajo, concluye que el nivel de satisfacción salarial mejora significativamente con la existencia de equidad individual y organizacional, además de las clásicas equidades interna y externa, ambas horizontales, es decir, comparándose con otros puestos o empleados. En esa investigación, cuando se habla de equidad

individual se refiere a la comparación vertical de la propia carrera. Cuando individualmente alguien compara la ratio esfuerzo-salario actual con ratios previos en su propia carrera, experimentado inequidad en el caso de observar grandes diferencias. Al mismo tiempo, cuando habla de equidad organizacional se refiere a la transparencia, los procedimientos y la democracia interna asociados a los sistemas salariales. En este sentido, cuando la equidad externa e interna son percibidas como adecuadas, o justas, constituyen un importante factor de fidelización (Shore et al., 2006). Es de interés un hallazgo fruto de aquella investigación según el cual la percepción de equidad mejoraba cuando el salario de un participante en el estudio era igual al de referentes internos y externos, una percepción de equidad que se situaba muy por encima a cuando su salario era incluso superior. Este dato anima a hacer las cosas bien en términos de equidad y pone de manifiesto, de nuevo, que un salario inadecuado, incluso por exceso, no es generador de satisfacción sino de todo lo contrario.

Miceli y Mulvey (2000) relacionan la satisfacción con los sistemas de compensación, más allá del propio salario, con la percepción respecto al soporte organizacional recibido, con el compromiso con la empresa (en este caso con el empleador), y con el compromiso hacia los sindicatos. Este estudio trabajó el concepto de satisfacción salarial identificando dos dimensiones, el nivel y el sistema salarial, encontrando que la satisfacción con los sistemas salariales ejercía una influencia directa positiva sobre la percepción de soporte organizacional, afectando esto a su vez, positivamente, al nivel de compromiso. Otro estudio, el de Eisenberger et al., (2002) concluye que el soporte del supervisor está directamente relacionado con la percepción de soporte organizacional y que este factor influye a su vez, positivamente, en una reducción de la rotación y en una mejora del comportamiento de los empleados. Una influencia que no aparece cuando se trabaja con la variable satisfacción con el nivel salarial, que se demuestra sin ningún tipo de influencia en esos dos factores. Adicionalmente, cuando se analiza la influencia de estos factores sobre el compromiso de los empleados con los sindicatos, el resultado es que los trabajadores más satisfechos con su nivel salarial están menos comprometidos y los que están satisfechos con los sistemas de compensación lo están más.

El hecho de que los sistemas de compensación tengan mayor influencia que el propio nivel salarial, sobre factores deseables como el compromiso o la satisfacción laboral, pone de relieve el interés en investigar y desarrollar sistemas de compensación avanzados, multidimensionales, con una

vertiente *hard*, pero también *soft*, como clave para conseguir la motivación y satisfacción perseguida. El interés por conocer el efecto que puede producir la satisfacción salarial sobre la satisfacción en el puesto de trabajo es importante porque su utilización como elemento para la retención y la fidelización del talento es la menos sostenible en términos económicos y porque, aunque la presencia de incrementos salariales o elementos extrasalariales monetizables es deseable y valorada, tiene un efecto más higiénico que motivador (Sánchez-Sellero y Sánchez-Sellero, 2016; Lambert, Wertheimer y Johnson, 1980). Los incrementos salariales tienen un efecto motivador efímero que no se traduce en estados de satisfacción ni de compromiso duraderos, pero en cambio son causa, muchas veces, de pérdida de competitividad en el mercado, e incluso de mal clima si no se dan unas condiciones de equidad interna adecuadas (Seaman et al., 1999). La investigación de Igalens y Roussel (1999), concluye que no todos los elementos de la compensación tenían el efecto esperado en términos de satisfacción y motivación. En esa investigación se concluía que el disfrute de beneficios como el reembolso de los gastos de transporte, productos a precios reducidos, programas de bienestar y salud o planes de pensiones, sorprendentemente, no incrementaba la motivación ni la satisfacción en ninguno de los colectivos de trabajadores franceses estudiados.

Otras investigaciones (Eisenberger et al., 2002; Igalens y Roussel, 1999; Judge et al., 2010; Miceli y Mulvey, 2000; Pouliakas y Theodossiou, 2010; Stringer et al., 2011; Zheng et al., 2014), ponen de manifiesto la influencia del entorno cultural en los resultados obtenidos por la aplicación de determinadas políticas retributivas, concluyendo que lo que aplica en términos de satisfacción y compromiso para la cultura occidental, no va a coincidir necesariamente con lo que aplica a los trabajadores de países en desarrollo o pertenecientes a otras culturas, en muchas de las cuales, muy probablemente, el factor salario sí es determinante. Estudios como el de Igalens y Roussel (1999), y los resultados que de ellos se desprenden, ponen en valor y justifican esta tesis, realizada sobre un colectivo amplio de trabajadores en España, en el sector industrial y de cuyas respuestas se desprende una “no insatisfacción” salarial, que facilita, según nuestro criterio, una mayor objetividad en las respuestas sobre el resto de los factores investigados.

Existen también algunos modelos teóricos basados en la medición de la satisfacción con la compensación (Williams et al., 2008), que la relacionan con varios elementos, en este caso siete: cuatro que tienen que ver con el nivel, la estructura, los incrementos salariales y las retribuciones variables, y otros tres relacionados con los beneficios como son el nivel, la forma de determinarlos

y la forma de administrarlos, constituyendo estos dos últimos un enfoque teórico al tema que puede ser una interesante plataforma de partida para futuras investigaciones. Del estudio de Williams et al., (2008), y coincidiendo con los hallazgos de Miceli y Mulvey, (2000), se deduce de nuevo que la satisfacción con los sistemas de compensación de la empresa produce un impacto más positivo que el propio nivel de salario o de beneficios. En concreto, el estudio de Miceli y Mulvey, (2000), concluye que la satisfacción con el sistema y estructura salarial, pero no así el propio nivel salarial, influyen positivamente para mejorar la percepción respecto al soporte organizacional recibido, lo que, a su vez, afecta positivamente al compromiso y al adecuado comportamiento de los empleados en la empresa.

Por su parte Chiang y Birtch (2010), han centrado el interés en el efecto del *Pay-For-Performance* (PFP) y su influencia para obtener una actitud más positiva de los empleados, concluyendo también que el nivel de identificación de cada persona con los valores de la organización es un factor mediador entre ambas variables, y revelando también que el PFP puede ser visto por los empleados como una inversión por parte de la organización que influye en una mejora de la actitud en el puesto de trabajo. Asimismo, se ha estudiado la satisfacción salarial relacionada con los efectos de una adecuada o inadecuada equidad (Shore et al., 2006), con el objetivo de conocer la relación entre la satisfacción salarial y la percepción de equidad, concluyendo que la equidad salarial interna es el predictor principal de la motivación y que el soporte organizacional y la equidad externa lo son de la rotación o de la intención de abandonar la empresa. El estudio de Shore et al. (2006) demuestra también que tiene mucha más influencia la comparación salarial en términos de equidad con un grupo que con un empleado individual. También según las conclusiones del estudio de Xavier (2014), son más determinantes los sistemas de pago y los criterios de promoción salarial que el propio salario, con lo que podemos concluir que la satisfacción salarial es un elemento motivador y generador de compromiso, solo en determinadas circunstancias y en determinados colectivos. Con todo lo expuesto se puede concluir que, aunque es posible plantear una estrategia de satisfacción y motivación de los empleados que se base, únicamente, en aspectos retributivos, en general el efecto es más bien higiénico, evitando la desmotivación, pero sin capacidad para generar un sentimiento de motivación efectivo y real.

2.2.2. El Apoyo del supervisor

De una forma muy general, se puede definir el concepto de apoyo del supervisor como el grado en

que los responsables o directivos se preocupan por el bienestar de sus empleados y estos se sienten valorados y escuchados, tanto en los aspectos puramente profesionales como en el aspecto personal y familiar. Un apoyo que se traduce muchas veces en unas perspectivas profesionales o planes de carrera, unas oportunidades de formación o una satisfacción general respecto al equilibrio entre la vida personal y profesional, entre otras cosas. Es relevante e ilustrativo el ejemplo real de un “palista” cuya misión era realizar el acopio de arcilla para una planta de fabricación de cerámica estructural, y para el que durante años sus únicas instrucciones fueron que debería realizar una mezcla perfecta, en base a dos paladas de arcilla roja por cada tres de arcilla blanca. Su punto de vista cambió cuando el nuevo encargado le explicó el porqué. Ese “palista” pasó a ser un conocedor de la arcilla, de sus propiedades, e incluso de por qué a 600 grados, dentro del horno, se producían efectos indeseados y las piezas salían defectuosas si la mezcla que él había preparado no era la adecuada. Incluso a nivel personal, esos conocimientos le transformaron en otra persona, frente a su familia, sus amigos y sus compañeros. Pero sobre todo frente a sí mismo, en cuanto a la mejora de la autoestima y la importancia de su trabajo. En el caso anterior confluyen algunos de los factores que se analizan en esta tesis, porque cuando un supervisor se preocupa de mejorar la vida y las competencias de su equipo, debería estar influyendo en el estado de satisfacción de sus colaboradores.

La importancia del análisis de este factor, muy cambiante conforme evolucionan las organizaciones y muy distinto según el tipo y tamaño de las mismas, tiene que ver, también, con el hecho de que la relación con el superior jerárquico es una de las causas más frecuentes de abandono del puesto de trabajo (Maertz et al., 2007), y con la adopción, por parte de los empleados, de comportamientos indeseados (Kalemci et al., 2019). El estudio de Maertz et al., (2007) añade a la percepción respecto al apoyo recibido por parte de su supervisor, la percepción de los empleados respecto al soporte organizacional recibido. Un concepto de más amplio espectro y del que el soporte del supervisor forma parte. En este caso, los resultados demuestran que el soporte del supervisor tiene un efecto independiente del soporte organizacional recibido en la fidelización de los empleados. Se constata también la dificultad de determinar las causas de una alta rotación en las empresas porque son múltiples los factores influyentes, pero se concluye de forma clara sobre la influencia positiva de la percepción sobre la supervisión recibida y el soporte organizacional. Este resultado anima a que, tanto el soporte organizacional como el soporte por parte del supervisor formen siempre parte de

cualquier programa orientado a reducir la rotación, independientemente de que en una determinada organización y en determinadas circunstancias, otros factores puedan ser más decisivos para ese propósito.

La investigación de Kalemci et al., (2019), pone en evidencia que la percepción respecto al apoyo organizacional y respecto a la supervisión recibidos, pueden influir en la desviación del comportamiento de los empleados, determinando que la supervisión no debe ser paternalista pero tampoco laxa y distante, dos formas de supervisión muy diferentes, pero ambas desaconsejables, porque acaban fomentando comportamientos indeseados. Otras investigaciones (Costello y Westerover, 2016; Griffin et al., 2001; Mishra et al., 2019), que se interesan por estudiar el estilo de dirección y apoyo del supervisor, muestran una relación fuerte entre el comportamiento de los directores y la satisfacción laboral. Griffin et al. (2001), analizan el efecto de la percepción sobre el soporte recibido por parte del supervisor en organizaciones con una fuerte cultura de trabajo en equipo. El estudio concluye, en ese caso, que la influencia de la supervisión sobre la satisfacción laboral disminuye con relación a cuando esa supervisión se ejerce sobre un empleado individual. Aunque, incluso en ese caso, su influencia sigue siendo positiva. Algunos contenidos de la investigación de Griffin et al. (2001), son de gran interés dada la tendencia al fomento del trabajo en equipo en muchos sectores de actividad (Liu et al., 2015), por el hecho de que ese tipo de organización genera un sentimiento de autonomía y enriquecimiento del puesto de trabajo que ejerce, a su vez, un efecto positivo sobre la satisfacción. Pero al mismo tiempo, como se ha visto, el trabajo en equipo va asociado a una pérdida del impacto de la supervisión, concluyendo que los resultados positivos del trabajo en equipo pueden, de alguna manera, estar ligeramente eclipsados por la reducción de los niveles de apoyo y supervisión percibidos por los empleados.

Más recientemente, y para aportar conocimiento en el marco de una tendencia generalizada en el mundo de la dirección de empresas respecto a los factores intangibles, o más *soft*, en dirección de personas, otros estudios (Costello y Westerover, 2016) se centran en los factores que generan satisfacción en los empleados y mandos intermedios en relación con la forma como les gustaría ser dirigidos. En ese caso, se consideran aspectos relacionados con las características de las distintas generaciones (los Boomers, la generación X, la generación Y, etc.), concluyendo que los directivos que optan por un liderazgo *hands-off* positivo, empoderando a sus colaboradores y permitiéndoles dirigir su trabajo, son muy bien percibidos. Especialmente si permiten incluso tomar ciertas

decisiones en cuanto al contenido del trabajo o como emplear su tiempo entre las diferentes tareas o actividades del equipo. Un liderazgo *hands-off* positivo es el que corresponde a un supervisor que “deja trabajar”, no interfiere, pero está presente para apoyar a su equipo, orientar e incluso tomar las decisiones cuando sea necesario, en oposición a lo que sería un liderazgo *hands-off* negativo, más próximo al concepto de *Laissez-faire*, sin asumir responsabilidades, traspasadas en ese caso al propio equipo. Es importante, sin embargo, que ese liderazgo *hands-off* positivo no se confunda con una desvinculación, si se quiere, emocional, del mánager respecto a sus supervisados y sus resultados, porque en ese caso se produciría un efecto contrario al esperado. Resulta especialmente interesante esta apreciación de Costello y Westerover (2016), porque en muchos círculos empresariales se valora el concepto de dirección *hands-on* como una competencia positiva del manager que se focaliza en los resultados pero también en el camino para conseguirlos.

En el estudio de Mishra et al. (2019), se distinguen los estilos de liderazgo que tienen que ver con una supervisión estrecha, muy cercana y controladora, de la actividad de cada uno de sus colaboradores por parte de un mánager. Sus resultados invitan a reflexionar y a no dar por supuesto que siempre una supervisión cercana es negativa: *“A pesar de que el micromanagement es percibido, generalmente como un estilo de liderazgo negativo, algunas veces puede resultar beneficioso para los empleados y para la organización”* (Mishra et al., 2019; pág.1). La incorporación de empleados a un nuevo puesto, su inicio en tareas desconocidas, o situaciones de crisis, son escenarios en los que los empleados van a agradecer una implicación más grande y un seguimiento y supervisión más estrecho por parte de sus jefes, porque les va a dar mucha más seguridad y va a tener un efecto positivo sobre la satisfacción. Según se deduce del estudio de Eisenberger et al., (2002), la actitud de los supervisores contribuye decisivamente a la reducción de la rotación y mejora de la retención de talento (Méndez y Selva, 2018). En esa investigación, al igual que en el estudio de Maertz (2007), se distingue entre la percepción respecto al soporte recibido por parte del supervisor y el recibido desde la organización, descubriendo que la primera percepción lidera sobre la segunda, estando ésta directamente relacionada, de forma positiva, con un cambio, limitado en el tiempo, de la percepción respecto al soporte organizacional. De la misma forma, los resultados de ese estudio también indican que las dos percepciones mejoran de acuerdo con el estatus del supervisor. En otras palabras, cuanto más alto es el rango del supervisor, más valor tiene desde el punto de vista del incremento positivo del factor motivacional relacionado con el soporte

recibido por su parte. Otros resultados de este estudio indican que la percepción respecto al soporte recibido por la organización influye positivamente en la reducción de la rotación. La actuación de los supervisores, identificados como la organización, contribuye a la percepción respecto al soporte recibido por ésta y a la retención de los empleados. Todo ello permite extraer conclusiones respecto a cómo deben comportarse los managers en el ámbito de la supervisión. Así, entre sus misiones principales, además de la dirección, aparece la ayuda y el apoyo a su equipo para que crezca profesionalmente y pueda conseguir sus objetivos, siempre con proximidad y en confianza, adaptando su comportamiento a las necesidades del momento, y siempre en función del perfil y de las características de cada empleado.

Por su parte, Azanza, Moriano y Molero (2013) apuntan que el efecto del apoyo de los supervisores en la satisfacción laboral es importante siempre que se trate de un liderazgo auténtico; definiendo como tal aquel supervisor que: *“muestra esperanza, confianza, emociones positivas, optimismo, transparencia relacional y una orientación moral y ética hacia el futuro”* (pág. 46). En ese estudio se identifica el valor que supone el fomento de una cultura de flexibilidad en la empresa, basada en el apoyo y la innovación, como caldo de cultivo de un liderazgo auténtico que influye de forma determinante en las actitudes de los trabajadores. Los resultados esta investigación confirman que ese tipo de culturas ejercen una influencia positiva sobre la satisfacción de los empleados mediada, en parte, por el efecto de un liderazgo auténtico.

2.2.3. Las perspectivas profesionales o planes de carrera

El desarrollo profesional no es algo que suceda de forma espontánea, aunque en algún caso pueda ser así, sino que precisa de una planificación del itinerario que debe seguir cada empleado para alcanzar el máximo nivel posible de acuerdo con sus capacidades. Investigaciones como las de Chartrand y Camp (1991) o Baruch, (2006), tienen por objetivo abordar la evolución de las principales tendencias en el desarrollo de carrera desde la óptica del éxito profesional. De forma más concreta, Chartrand y Camp (1991), ponen énfasis en cuales han sido, históricamente, los diferentes focos de análisis en el campo del desarrollo de carrera profesional: desde el interés por los modelos de orientación profesional o la toma de decisiones en materia de carrera, hasta el desarrollo profesional femenino o la influencia del tipo de organización. Históricamente, la iniciativa individual en materia de decisión y evolución de carrera se veía muy condicionada por las organizaciones, sus necesidades y las oportunidades generadas en el mercado laboral.

Wang y Wanberg (2017), analizan 100 años de investigación sobre la compensación total, desde principios del siglo XX hasta los inicios del siglo XXI, mostrando como históricamente ésta se focalizaba sencillamente en la elección de carrera, la vocación y el interés profesional. Más adelante, la investigación se amplió a conceptos más sofisticados, como los predictores del éxito profesional y los resultados. En definitiva, en cómo conseguir el éxito con transiciones de carrera y adaptabilidad al cambio. La investigación de Wang y Wanberg (2017) repasa también la literatura desplegada a finales del siglo pasado y principios del presente con relación al plan de carrera, la jubilación, la toma de decisión en ese momento vital, las motivaciones, y el comportamiento de los empleados una vez han planificado esa fecha.

En el año 2006, la investigación de Baruch realizaba un amplio análisis sobre los diferentes factores que condicionan una carrera profesional en el contexto de un cambio histórico que se está convirtiendo en exponencial en los últimos años. Se había pasado de una visión de relación a largo plazo entre empresa y empleado a una de corto plazo, de cambios frecuentes y de periodos más cortos. De repente, la sociedad se había encontrado en un entorno en el que convivían grandes corporaciones que seguían creciendo, con miles de pequeñas *start-ups* que estaban, de alguna forma, descubriendo el futuro. De una preocupación principalmente centrada en los resultados a un interés más amplio por conceptos como la innovación, la flexibilidad o la eficiencia, en un contexto competitivo donde esas características empezaban a ser la clave del éxito y también de la supervivencia. Con inversiones crecientes en el desarrollo de los Recursos humanos de la empresa porque era una de las claves de la competitividad. El mundo laboral exigía, poco a poco, compaginar los resultados empresariales y la satisfacción de los empleados.

Los estudios de Chartrand y Camp (1991) y el de Baruch (2006), estaban más bien orientados a entender la evolución conceptual de los planes de carrera, pero no ha sido hasta hace unos pocos años que ha aparecido el interés por relacionar la carrera profesional y el soporte recibido por managers y organizaciones en ese aspecto, con la satisfacción laboral. El estudio de Ismail, Adnan y Bakar (2014), analiza la influencia que ejerce la percepción de los empleados respecto al apoyo y ayuda al desarrollo profesional recibido, sobre la satisfacción laboral. En él se demuestra una relación fuerte y positiva, tanto de la planificación como de la gestión de esos planes de carrera sobre la satisfacción laboral, poniendo de relieve la importancia que adquiere la capacidad y habilidad de los managers para planificar adecuadamente el desarrollo profesional de sus

colaboradores. En el estudio de Ismail y Bakar (2014) se constata un efecto positivo de ese soporte y planificación en la satisfacción laboral de los empleados.

Más adelante, el estudio de Jember y Tobing (2016), analiza también el efecto sobre la satisfacción laboral de tres factores de la compensación total entre los que figura el desarrollo de carrera profesional. Según los resultados de este estudio, el salario y el equilibrio entre vida laboral y profesional tienen efectos significativos en la satisfacción laboral mientras que el desarrollo profesional no afecta, significativamente, a esta variable. Es probable que parte de los resultados de esa investigación, realizada en Indonesia sobre un colectivo de empleados de la banca estatal, puedan explicarse por las características específicas de ese ámbito socio profesional.

Estudios como el de Permana et al., (2021), realizado sobre un colectivo de profesores universitarios, también en Indonesia, revelan, por un lado, que la remuneración influye de forma especial sobre la satisfacción laboral y, también, y de forma muy relevante, influye de forma muy positiva el desarrollo de carrera. El estudio de Yarbrough, Martin, Alfred y McNeill (2017), concluye también que una percepción positiva sobre las perspectivas profesionales influye muy positivamente en la intención de permanecer en la empresa. Ese estudio (Yarbrough et al., 2017), realizado sobre un colectivo profesional de enfermeras en hospitales de tamaño medio en USA, algunas con poca experiencia y otras con un perfil más sénior, muestra la necesidad de disponer de un plan de carrera, no solamente al inicio sino también después de unos años de experiencia, en un proceso permanente, cada vez más acusado en las nuevas generaciones, de progresar profesionalmente. Los resultados del estudio indicaron que las enfermeras más seniors expresaban niveles de satisfacción laboral e intención de permanecer en la empresa superiores a las más jóvenes. Un resultado que parece coherente con los mayores niveles de inquietud y movilidad que se le presupone al colectivo más joven. Por todo esto, y dada la coexistencia actual de varias generaciones de empleados desde la óptica de su perfil como Boomers, generación X o Millennials, es necesario adaptar el tipo de gestión de personas, en cada caso, de acuerdo con los diferentes perfiles (Kaifi et al., 2012), ya que todos ellos perciben su desarrollo profesional de forma distinta. Hay que recordar que los Boomers empezaron su vida laboral cuando los trabajos eran de por vida, en muchos casos, y en ese momento se hablaba poco o nada de planes de carrera, mientras que los miembros de la generación X, que empezaron su vida laboral en plena recesión de principios de los años 90, entendieron rápidamente que un trabajo para toda la vida era cosa del pasado (Cahill y

Sedrak, 2012).

La investigación de Benson (2018), concluye que es más probable que la Generación X traduzca una alta satisfacción respecto a sus posibilidades de desarrollo, en niveles más altos de compromiso organizativo, mayor cumplimiento en el trabajo y menor rotación, que la generación de los Boomers. Sus resultados sugieren, además, que los empleados pertenecientes a la generación X, nacidos entre los años 60 y 70, con una gran necesidad de desarrollar sus habilidades y experiencia, es mucho más probable que den sus propios pasos y estudien su trayectoria profesional, para tratar de cumplir sus expectativas de mejora. Otras investigaciones recientes corroboran la fuerte relación positiva en diferentes ámbitos entre las posibilidades de desarrollo de carrera profesional y la satisfacción laboral sobre el compromiso (e.g., Hakim, 2020), o también entre el equilibrio personal y laboral y el desarrollo profesional sobre la satisfacción laboral (e.g., Umanailo, 2021). Este último estudio constata que un incremento en el desarrollo de carrera va acompañado de un incremento de la satisfacción laboral y de un efecto positivo también sobre el equilibrio entre la vida personal y profesional. La investigación de Permana et al., (2021), trata de determinar entre otras hipótesis, el efecto del desarrollo de carrera sobre la satisfacción laboral, distinguiendo entre las variables: gestión de carrera y planificación de carrera (Wang y Wanberg, 2017). Permana (2021) asocia a la gestión de carrera factores como las políticas de empresa en temas de promoción y relevo, entre otros, y por planificación de carrera los temas relacionados con la formación, las relaciones en el entorno laboral y el desarrollo personal. Los resultados de esa investigación concluyen que el desarrollo de carrera tiene una influencia positiva sobre la satisfacción laboral, siendo la gestión de carrera la dimensión más influyente por delante de la dimensión planificación de carrera.

2.2.4. El equilibrio entre la vida personal y profesional

Las facilidades ofrecidas por las empresas para conseguir una mejor armonización entre la vida personal y profesional, como puedan ser guarderías para los niños o ayudas para el cuidado de los mayores, toman mayor relevancia desde la incorporación de las mujeres a la fuerza laboral, dado que históricamente ha sido ese colectivo quien se ha ocupado de esos cuidados. Es especialmente relevante ese efecto en el periodo 2002 a 2021, durante el cual la fuerza laboral femenina ocupada

en España se incrementó desde los 6,2 M de mujeres en 2002 hasta los 9,2 M en 2021, según consta en las bases de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE base 2021-2022). Una conciliación entre la vida laboral y personal que toma especial relevancia durante la última crisis (2008-2017), cuando muchas organizaciones tuvieron la necesidad de flexibilizar horarios y dar facilidades, a modo de compensación, en un escenario de salarios a la baja, o congelados en el mejor de los casos. En cualquier caso, ese equilibrio entre lo personal y lo profesional es una de las aspiraciones fundamentales de las nuevas generaciones de trabajadores, que manifiestan de forma contundente que trabajan para vivir, pero no al revés (Kaifi et al., 2012).

El equilibrio entre vida personal y profesional se ha demostrado también muy influyente en el comportamiento de los trabajadores, especialmente los *blue-collar* (trabajadores de líneas de producción, en referencia a su vestimenta habitual de color azul, o también referido a los administrativos en la escala más baja de clasificación profesional), y algunos estudios (Lambert, 2000), demuestran la importancia de este equilibrio para conseguir un verdadero espíritu de mejora en las organizaciones. El modelo de la investigación de Lambert (2000) relaciona las bondades del equilibrio personal y profesional con un mejor comportamiento de los empleados, como resultado de una buena sintonía entre empresa y trabajadores, que se sienten obligados recíprocamente si se dan las condiciones adecuadas, (Cropanzano et al., 2005). Los resultados del estudio de Lambert demuestran que existe una fuerte relación positiva entre las ayudas proporcionadas por la empresa para facilitar la conciliación familiar y laboral y el esfuerzo de los empleados para participar en la mejora de la organización. Lambert sugería ya en el año 2000, con motivo de su publicación, investigar intensamente las medidas que las empresas pueden adoptar para facilitar ese equilibrio asegurando retornos tangibles.

Un poco más adelante, la investigación de Judge et al., (2005), amplía el campo de estudio a la *Life Satisfaction*. Un concepto distinto al de felicidad, diferenciando entre *Life Satisfaction* y *Happiness*. En su estudio, Judge et al. (2005) consideran que es imposible la satisfacción con la vida sin incluir la vida familiar, y la importancia de que la vida laboral no perjudique a aquella, posibilitando un estado de felicidad que sería muy complicado en caso contrario. Según Judge et al., (2005), además, las personas con fuerte autoestima tienen tendencia a perseguir de forma concienzuda aquellos objetivos con los que se identifican, por razón de valores o de congruencia personal, y esa concordancia de los objetivos con las propias convicciones se traduce en una mejora de la

satisfacción laboral y de la satisfacción con la vida. Así pues, de acuerdo con esas conclusiones, la forma en cómo se fijan los objetivos y la alineación con los valores personales de quien debe perseguirlos, influirá en su estado de satisfacción general y laboral. Como aseguran Kalliath y Brough, (2008), el hecho de que la falta de equilibrio entre la vida profesional y familiar se traduzca en muchos casos en elevados índices de enfermedad y malestar, ha animado a muchas empresas introducir en sus organizaciones procedimientos y políticas en ese sentido. Algunas investigaciones han puesto énfasis también en el hecho de que el género influye en la forma como los empleados negocian su vida familiar y laboral (Emslie y Hunt, 2009). Un hecho relevante y que tiene que ver con cómo cada profesional enfoca su vida. Aquella investigación pone de relieve el hecho de que algunos hombres trabajan para vivir y otros viven para trabajar, y también que algunas mujeres buscan en el trabajo un estatus de independencia. También se concluye sobre el hecho de que el género influye cuando se da la dificultad adicional para la conciliación que supone la existencia de niños en la familia, que afecta a todos, hombres y mujeres, pero que, en el caso de estas últimas, las dificultades adquieren formas más complicadas. El interés por estudiar las mejores prácticas empresariales para asegurar el equilibrio entre la vida personal y profesional, se justifica por la capacidad que tienen esas prácticas de mejorar el éxito en la contratación y en la fidelización de los empleados (Beauregard y Henry, 2009), pero también por estar asociadas con la mejora de los resultados de la organización. Las mejores prácticas para facilitar la conciliación deben ser desarrolladas, en última instancia, por la línea jerárquica de la empresa, siendo necesaria la plena implicación de los managers. La importancia de la actuación de los jefes de línea o superiores inmediatos se pone de relieve en la investigación de Mc. Carthy et al. (2010), de la que se deduce la enorme influencia de las actitudes directivas de los mandos intermedios. Éstos son clave, además de las normas y los procedimientos, para conseguir la satisfacción laboral que puede derivarse de una buena práctica del management para mejorar la vida familiar de los empleados bajo su dirección.

En la misma línea, la investigación de Xiao y Cooke, (2012), en China, arroja luz sobre las dificultades de las empresas occidentales implantadas en China y en cuyas instalaciones no les es fácil llevar a la práctica las políticas de conciliación propias de sus valores y su cultura, que tienen que ser ejecutadas por managers que no entienden esas necesidades. La investigación de Benito et al. (2014) también alude a la importancia de que las políticas implementadas por la empresa sean

adecuadamente puestas en prácticas por los directivos y mandos intermedios, demostrando que la introducción de prácticas de conciliación genera beneficios en términos de retención del talento, aumento del compromiso de los empleados con la organización, mejora de productividad, reducción de costes y mejora de resultados. La investigación de Haar et al., (2014), demuestra una fuerte relación positiva entre el equilibrio entre la vida laboral y personal y la satisfacción laboral, prestando especial atención a aquellos colectivos tradicionalmente excluidos de la literatura especializada como son los solteros o los padres sin hijos. Los resultados de la investigación de Haar et al., (2014), animan a las empresas a buscar sistemas y herramientas de conciliación contemplando todo el colectivo, y no exclusivamente los empleados con hijos o con gente mayor a su cargo, los únicos que hasta el momento eran considerados cuando se hablaba de conciliación. Y es que, aunque podría parecer razonable a priori, que el equilibrio entre vida laboral y personal adquiriera matices distintos cuando se trata de personas con hijos o sin ellos, esta investigación demuestra que, en general, los trabajadores que son capaces de gestionar mejor ese equilibrio obtienen mejores resultados, y que, además, ese sentimiento de equilibrio es igualmente importante para todos los colectivos.

La investigación de Brough et al., 2014 realizada en Australia y Nueva Zelanda, confirma que el equilibrio entre la vida personal y profesional se relaciona negativamente con la rotación y el estrés, mientras que tiene una influencia positiva en la satisfacción laboral y familiar. Más recientemente y por el enorme cambio que los dispositivos móviles de comunicación han provocado en la vida de todos, también su efecto ha sido investigado. Estudios como el de Adisa et al. (2017) demuestran que, si bien los dispositivos móviles podrían ser una herramienta muy útil para mejorar la conciliación, muchas veces son generadores de conflicto cuando no son bien utilizados, sea por exceso de uso, o por invadir cualquiera de los dos espacios, trabajo y familia, con interferencias indeseadas desde el otro ámbito. Respecto a las prácticas orientadas a reforzar la organización para facilitar la conciliación, la investigación de Pasamar (2020), pone de relieve la necesidad de que estas vayan acompañadas de políticas fuertes y claras para que nadie tenga dudas sobre las prioridades, los criterios o los límites, y que aquellas no se presten a ningún tipo de interpretación. Y es que conocer las reglas del juego y los límites establecidos contribuye sin duda a reducir el estrés laboral y a generar un espacio de confianza y satisfacción. Desde el momento en que las prácticas de conciliación facilitan un escenario de reciprocidad entre empresa y empleados, estos perciben la

necesidad de comprometerse, crece su motivación, mejora la cooperación entre personas y equipos y se reduce la intención de abandonar la organización.

2.2.5. La transparencia salarial

La transparencia en las organizaciones es algo que ha preocupado históricamente (Arredondo et al., 2014), porque no ha sido precisamente una de las virtudes de la mayoría de las empresas, sino todo lo contrario, a pesar de la existencia de investigaciones (Berggren y Bernshteyn, 2007) que determinan su influencia positiva sobre los resultados. Muchos de los cambios de paradigma que se producen son impulsados por las nuevas generaciones (Glass, 2007), que exigen otras prácticas más de acuerdo con sus valores y principios. Uno de esos valores en alza es la transparencia, que en una empresa se puede manifestar de muchas maneras, siendo una de las más características y controvertidas la transparencia salarial.

La transparencia salarial esta también muy relacionada con la propia transparencia de los procesos de evaluación del desempeño (Sumayya y Raziq, 2019), que se analiza en el apartado siguiente, y que, por el hecho de ejercer una influencia decisiva en la consecución de la parte salarial ligada a objetivos (Chaneta, 2014), es preciso que sean percibidos también como justos y equitativos. Los sistemas de valoración de puestos de trabajo y las clasificaciones profesionales han ayudado, tradicionalmente (Chaneta, 2014), a hacer mejor las cosas en materia de equidad salarial (Yamazaki y Yoon, 2016) y las recientemente aprobadas leyes de igualdad, que obligan a las empresas a que las diferencias salariales entre puestos de responsabilidad parecida, comparando los puestos ocupados por hombres o por mujeres, sean inferiores al 25 %, se suman al objetivo. La igualdad salarial entre sexos sigue siendo un tema de preocupación (Jain et al., 2021), aún no está resuelto de forma generalizada y a lo largo de la historia ha sido estudiado puntualmente (Chenf et al., 1999), concluyendo en muchos casos que los sistemas de valoración de puestos (Koskinen, 2017) podrían ser la respuesta para asegurar la equidad salarial.

Históricamente, cuando se hablaba de equidad salarial, el concepto se refería a las diferencias entre blancos y negros (Higginbotham, 2004) en algún caso, o entre puestos de mayor o menor responsabilidad, en la mayoría de los casos. Hoy se habla de equidad entre puestos en función del valor calculado por alguna metodología contrastada, como la valoración de puestos de trabajo por factores y grados con escalas discontinuas, o también de la equidad salarial entre sexos para un

mismo puesto o de parecido nivel de responsabilidad.

Según la teoría de la equidad desarrollada por John Stacy Adams (1963), los trabajadores buscan mantener la equidad entre lo que aportan al puesto de trabajo y lo que reciben a cambio, comparándolo con lo que aportan y reciben los demás. La percepción de un trato justo facilita la motivación y buen clima en las relaciones con la organización y con los compañeros de trabajo. Por lo tanto, hablando de salarios, un individuo considerará que se le trata bien si percibe equidad, aceptando que colegas con mayor experiencia o responsabilidad reciban salarios más altos.

Según esto, si las empresas hacen bien las cosas en materia de equidad, no debería haber ningún problema con la transparencia salarial porque sería generadora de satisfacción y motivación, pero la realidad de muchas empresas es que las estructuras salariales se han ido generando poco a poco, en muchos casos sin ningún rigor, desembocando en niveles retributivos faltos de equidad, especialmente interna, puesto que la inequidad externa (Dulebohn y Werling, 2007) tiene un regulador natural que es el propio mercado. La transparencia salarial es pues uno de los factores más discutidos desde el punto de vista de su necesidad por parte de empresas y empresarios, que temen, probablemente de manera justificada en muchos casos, que el conocimiento de los salarios por parte de la plantilla cree problemas, tensiones y reivindicaciones.

Algunas investigaciones han analizado la relación entre la transparencia y el rendimiento de los empleados, (Greiner et al., 2011), descubriendo que los trabajadores que se sabían mejor pagados, incrementaban su esfuerzo y trabajaban de forma más cuidadosa y precisa, mientras que los peor pagados, trabajando, en ese caso, a destajo, incrementaban la cantidad en detrimento de la calidad del trabajo realizado. Por el contrario, cuando se mantenía la información salarial en privado, no se observaban diferencias entre el trabajo de los mejor y los peor pagados. El estudio de Hartmann y Slapničar (2012), una investigación realizada con 139 directivos bancarios eslovenos, concluye que el conocimiento del salario de los otros tiene una influencia alta en la motivación intrínseca. Por otro lado, cuando por los motivos que sea no se desea y no existe esa transparencia, uno de los factores generadores de motivación es la existencia de procedimientos robustos y equitativos para la determinación de los salarios.

En las empresas que opten por no practicar la transparencia en materia de compensaciones, será imprescindible generar la percepción de que los salarios y los incentivos se calculan de forma rigurosamente técnica y equitativa. Un reto de la comunicación interna que lo tendrá más fácil en

la medida que los procedimientos y criterios sean efectivamente equitativos. Más allá pues, de las clasificaciones salariales en base a los salarios de convenio que estén establecidos en cada caso, y teniendo en cuenta que muchas empresas pagan por encima de esos salarios de convenio, para generar aquella percepción de equidad será muy adecuado practicar una política abierta, realizando estudios de equidad interna en base a valoraciones de puestos de trabajo, algo muy habitual en las grandes empresas desde hace muchos años, compartiendo los resultados con los representantes de los trabajadores y reforzándolo en muchos casos con estudios de equidad externa para evitar también la rotación indeseada por falta de equidad con el mercado.

Todas estas herramientas pueden ayudar a los managers a marcar objetivos de posicionamiento salarial respecto al mercado que, estando alineados con la estrategia empresarial, sirvan también para el propósito de satisfacción, motivación y compromiso que persiguen, especialmente con las generaciones más jóvenes (Kopertyńska y Kmiotek, 2015). Por el contrario, las empresas que opten por la transparencia salarial tienen muchas opciones de generar un buen clima, motivante y de confianza, siempre que no existan inequidades flagrantes (Brown, 2001), que en ese caso quedarán al descubierto y provocarán el efecto contrario al deseado. De hecho, la propia transparencia obliga a hacer bien las cosas en términos de equidad, por lo que probablemente habrá pocas empresas decididas a practicar esa transparencia si no están bien seguros sus directivos de que se están haciendo bien las cosas.

En la literatura pueden encontrarse algunas curiosidades relacionadas con la transparencia salarial; según Trotter et al., (2017), en enero de 2016 el gobierno de los Estados Unidos legisló en relación a la transparencia salarial a través de una orden ejecutiva que impedía a las empresas con contratos con el gobierno superiores a los 10.000 \$, tomar represalias contra sus empleados por el hecho de que estos compartieran o difundieran la información salarial. En este caso el objetivo no era tanto la equidad en los términos técnicos habitualmente utilizados como la que permite un análisis y valoración de puestos, sino asegurar la igualdad de sexo y de raza. De hecho, fue una pequeña acción que, a la vista de los resultados, no tuvo ningún efecto práctico para cambiar las cosas, manteniéndose aún de forma generalizada esas desigualdades (Klein et al, 2019).

Estudios como el de Ohlmer y Sasson, (2018) demuestran que la transparencia reduce la dispersión salarial, especialmente en los casos en los que estaba probablemente injustificada, poniendo de manifiesto que, en general, existe una tendencia creciente hacia la dispersión salarial (Atkinson,

Piketty y Saez, 2011) por el hecho de que las empresas intentan diferenciar las retribuciones individuales. Las razones por las que esto sucede pueden ser varias. Desde el hecho de utilizar las diferencias salariales como una herramienta para alcanzar objetivos individuales deseados, hasta mejorar el rendimiento individual o simplemente atraer el talento. La diferencia entre una dispersión salarial justificada y razonable y una dispersión salarial falta de criterio puede ser decisiva en términos de satisfacción laboral y motivación de los empleados. Según Shaw et al. (2002), a pesar de que la dispersión salarial comporta algunos efectos positivos en términos de motivación, solamente cuando esas diferencias son percibidas como legítimas, producen los efectos deseados. La tendencia a la dispersión y la falta de equidad salarial, en muchas empresas, aconseja una práctica más generalizada de las herramientas de valoración de puestos de trabajo para mejorar la equidad interna, y de benchmarking salarial comparando salarios de la empresa con salarios de mercado, de forma que se puedan establecer unas bandas salariales armonizadas con el valor aportado por cada puesto, que además contemplen una estrategia de posicionamiento y equidad externa.

2.2.6. Los sistemas de evaluación del desempeño

Solo se puede constatar que mejora aquello que se mide (Tangen, 2005), así que los sistemas de evaluación del desempeño son una herramienta fundamental para mejorar los resultados de las empresas, aunque muchas veces sirvan exclusivamente para medir el alcance de objetivos o para pagar bonos. En la medida de que esos sistemas van a tener una influencia en la consecución de algún incentivo, la transparencia y la percepción de equidad y justicia son fundamentales para que se conviertan en un factor de motivación en vez de una simple rendición de cuentas.

La evaluación del desempeño cierra el ciclo virtuoso de la fijación de objetivos estratégicos relacionados con el negocio, la actividad o la mejora personal de competencias (Tolstyakova y Batyrova, 2020). Según Steelman y Williams (2019), los gerentes y las organizaciones deben prestar especial atención a la calidad de las entrevistas de evaluación y al propio proceso, asegurándose de que se brinda la ocasión de expresarse al empleado para mejorar la efectividad de la evaluación efectuada y conseguir un *feedback* de valor. La apreciación anterior se confirma también en el estudio empírico de Escrig et al. (2016), realizado en organizaciones españolas que cuentan con un reconocimiento a la excelencia según el esquema de la EFQM (*European Foundation for Quality Management*), demostrándose que sólo algunas organizaciones utilizan sistemas de evaluación del desempeño y remuneración orientados al desarrollo, y alineados con lo que desde la literatura sobre

Gestión de la Calidad se propone como un enfoque adecuado.

El estudio de Jawahar (2006), demuestra la influencia positiva de la satisfacción con los sistemas de evaluación del desempeño sobre la satisfacción en el puesto de trabajo y sobre el compromiso, así como una influencia negativa sobre la rotación. El mismo estudio anima investigaciones futuras sobre la relación entre los sistemas de evaluación del desempeño y el compromiso, lo que es justamente uno de los objetivos y de las hipótesis que manejamos en el nuestro segundo trabajo de investigación. La percepción de lo se podría llamar una adecuada justicia organizacional, de los sistemas de evaluación del desempeño, se demuestra influyente en la satisfacción laboral también en el estudio Yamazaki y Yoon (2016), realizado en varios países asiáticos culturalmente tan distintos, entre otros, como China y Japón. Ese estudio realizado sobre una base de 903 managers asiáticos sugiere una fuerte y positiva relación entre la percepción de que los sistemas de evaluación son justos y transparentes con la satisfacción laboral.

Otra investigación reciente (Jawaad et al., 2019), concluye que las buenas prácticas en RRHH, como la evaluación del desempeño, influyen positivamente en los niveles de satisfacción laboral en los empleados traduciéndose además en una mejora del compromiso organizacional. La investigación de Jawaad (2019) confirma la relación entre los sistemas de selección y reclutamiento, los sistemas de recompensas y reconocimiento, los sistemas de evaluación del desempeño, y el ambiente laboral, con el compromiso organizacional. Con una observación adicional, como es que todas esas prácticas mejoran, también, los niveles de satisfacción laboral en los empleados, lo que a la larga se traduce en un incremento del compromiso organizacional.

Siendo las competencias un aspecto clave para la obtención de resultados en el entorno VUCA actual (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo, según el acrónimo en inglés), investigaciones como la de Pujotomo et al., (2019), basada en un estudio realizado en la Universidad de Diponegoro en Indonesia, constatan que los sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias no habían sido suficientemente considerados en los servicios de aprovisionamiento de la ciudad de Semarang (capital de la provincia de Java central) ni en los de la propia universidad. De hecho, siguen siendo muchas las organizaciones que insisten en basar sus sistemas de evaluación del desempeño en indicadores cuantitativos, más fácilmente medibles y reflejo más o menos directo de los resultados de la empresa.

Otras investigaciones recientes analizan la relación entre los sistemas de evaluación del desempeño

y la satisfacción laboral. Así el estudio de Sumayya y Raziq (2019), realizado en nueve bancos en Pakistán, cada uno de ellos con varias sucursales, constataba que a pesar de que los resultados obtenidos fueron distintos entre los diferentes bancos, se daba la circunstancia de que cuando se detectaba poca satisfacción con la justicia de los sistemas de evaluación de desempeño en una sucursal de un banco, todas las otras sucursales del mismo banco tenían respuestas parecidas. Estos resultados ponen de manifiesto la importancia vital que tiene la percepción de justicia y transparencia respecto a los sistemas de evaluación, para el éxito de la organización y el de sus empleados. Unos sistemas de evaluación poco rigurosos o sesgados serán causa de desmotivación de los evaluados. También concluye el estudio sobre la necesidad de transparencia de los sistemas de evaluación, de forma que los evaluados sean informados sobre sus puntos fuertes y sobre sus errores, como elemento de mejora, y que, en general, la respuesta de los empleados frente a los sistemas de evaluación del desempeño es positiva.

Respecto a los sistemas de evaluación de desempeño y su sofisticación, la publicación de Rubin y Edwards (2020), es de gran ayuda para entender la necesidad de que los sistemas sean claros y no excesivamente complicados. Los resultados de este estudio, contra lo que sería de esperar, relacionan directamente los mejores y mejor diseñados sistemas de evaluación con el mayor número de quejas y reclamaciones por parte de los evaluados. Los autores manifiestan al final de su trabajo que los directivos responsables de gestionar y analizar el desempeño emplearían mejor su tiempo enfocándose a la comunicación interpersonal con los empleados que a rediseñar sistemas de evaluación. Los resultados de esa investigación sugieren que es mucho más efectivo enfocarse en cómo los sistemas de evaluación son implementados que en rediseñarlos y reformarlos para hacerlos más detallados y rigurosos. Si antes se ha comentado la importancia de una buena gestión de los empleados y de sus emociones en un entorno VUCA, como no será de importante cuando, después de las últimas crisis, ese acrónimo para describir el entorno ha sido ya desbancado por el concepto BANI, acrónimo en inglés de *Brittle, Anxious, Non-linear e Incomprehensible* (Casaravilla et al., 2021; Crespo et al., 2021). En un contexto así, caracterizado por la fragilidad, la ansiedad, la imprevisibilidad y hasta la incompreensión de la realidad, conseguir la satisfacción en el puesto de trabajo, la motivación y el compromiso requiere un esfuerzo máximo de proximidad, acompañamiento y comprensión por parte de los managers hacia sus empleados, así como unos sistemas de evaluación adecuados y especialmente percibidos como justos y equitativos.

2.3. Marco teórico sobre la satisfacción laboral

Algunos estudios analizan la satisfacción laboral con diferentes escalas de medición (Lepold et al., 2018), mientras que otros analizan la predisposición al abandono del puesto de trabajo (Chinomona y Mofokeng, 2016), o el absentismo laboral (Zaccaro et al., 1991), factores estos dos, que pueden ser considerados como indicadores de la insatisfacción en el puesto de trabajo. La investigación de Sánchez-Sellero (2016), considera factores intangibles como el nivel de 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 y finalmente el salario. Un estudio que está en línea con el propósito de esta tesis, con la particularidad de que su objetivo es el de comparar los estados de satisfacción en base a esos elementos en periodo de crisis y en periodo pre-crisis (en referencia a la crisis del 2008). La investigación de Sanchez Sellero (2016) pretende conocer la mayor o menor influencia de cada uno de esos factores anteriormente citados en el nivel de satisfacción. Sus resultados, basados en las encuestas de calidad de vida realizadas por el Ministerio de Empleo y seguridad social entre los años 2007 y 2010, concluyen de forma general que a mayor satisfacción mayor rendimiento laboral, lo cual por sí solo sería suficiente para animar a las empresas a poner los medios necesarios para conseguir ese estado de satisfacción de sus empleados, ya no solamente como un fin en sí mismo, sino como un precursor de los resultados empresariales. En esta investigación también se concluye, en cuanto a la importancia de los cursos de formación dirigidos a empresarios y empleadores, que deberían generalizarse para mejorar la organización del trabajo en los turnos y permisos, así como la motivación y desarrollo personal de sus empleados.

La investigación de Al-Zoubi, (2012) se centra en evaluar el estado de satisfacción de los empleados en diferentes ocupaciones, siendo de especial interés la utilización para la escala de satisfacción laboral del *Sheffield Institute of Work Psychology*. Además de las diferencias constatadas por el estudio de Al-Zoubi (2012) entre géneros, edades, ocupaciones, sectores de actividad, o empresas privadas y públicas, una información de gran interés, pero alejada de los objetivos de esta tesis, algunas conclusiones son especialmente relevantes y significativas para poder comparar con los resultados de nuestra investigación. Así, uno de los resultados más interesantes, en coincidencia con las conclusiones de la investigación de Judge et al., (2010), indicaba que la satisfacción laboral

no presentaba ninguna correlación con el nivel salarial. En ese caso se identificaban situaciones en las que empleados con ingresos superiores a los 1.500 \$ mensuales declaraban un nivel de satisfacción inferior a otros colectivos con ingresos entre los 500 \$ y los 1.000 \$ mensuales.

Los factores que se pueden considerar asociados a la Calidad de vida percibida por los empleados, han sido estudiados también (Zambada y Gómez, 2012) como predictores de comportamientos no deseados o baja satisfacción laboral. El resultado del estudio Zambada y Gómez (2012) concluye que el sentido de pertenencia, la equidad salarial interna, el ambiente de trabajo y la satisfacción con el trabajo, por este orden, de mayor a menor importancia, son las variables más significativas en la predicción de la intención de permanencia en el puesto de trabajo. Algunos estudios revelan la influencia que tienen en la satisfacción laboral algunos elementos relacionados con la Compensación Total como son la Equidad Interna y la Equidad Externa, pero ponen énfasis, además, en la importancia de los procedimientos utilizados para el cálculo de esa equidad. Así, la investigación de Terpstra y Honoree (2003), realizada en el ámbito académico, concluye que precisamente esos procedimientos son la clave de la satisfacción, incluso más que la equidad en sí misma, que de hecho nunca se consigue totalmente.

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 et al., 2006), concluyéndose, por un lado, que tiene mucha más influencia la comparación individual con el grupo que con otro individual concreto y por otro, que la equidad interna se muestra como el factor predominante en términos de satisfacción laboral mientras que la externa lo es en términos de permanencia en el puesto de trabajo. Una investigación en el ámbito universitario realizada por Khalifa, (2011), revela la relación entre la satisfacción laboral y la percepción de equidad Interna y Externa, mostrándose, en ese caso, mucho más influyente la Equidad Interna que la Externa.

La investigación de Torre et al., (2015), ha relacionado el absentismo laboral, que puede ser considerado un claro indicador de la insatisfacción en el puesto de trabajo, con las equidades interna y externa, demostrando que existe una fuerte relación entre estos factores. En este caso, se demuestra que la equidad interna ejerce un nivel de influencia mayor que la equidad externa y que la equidad interna parece influenciar más a los trabajadores denominados *Blue collars* (empleados de fábrica), que a los administrativos y empleados de oficina o *White collars*. El estudio sobre

motivación de los empleados de *front-office* de pequeñas empresas minoristas, realizado por Stringer et al., (2011), analiza y concluye también sobre la influencia positiva que ejerce la percepción de equidad sobre la satisfacción en el puesto de trabajo.

La satisfacción laboral y el compromiso, tienen una influencia directa y positiva sobre los resultados (Braun et al., 2013), según la cual un liderazgo transformador mejora la satisfacción de los empleados y el desempeño individual y de los equipos, apareciendo como un factor muy relevante el sentimiento que pueda existir de credibilidad hacia el equipo. El mismo estudio presenta evidencias sobre la importante influencia positiva que ejerce sobre los resultados la credibilidad respecto a los supervisores por parte de los empleados. Resulta especialmente interesante introducir el concepto de liderazgo transformacional como un factor que influye muy positivamente en la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados. Entendiendo por liderazgo transformacional (Babalola, 2016) un estilo de liderazgo en el cual los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar e impulsar los cambios que serán la clave del crecimiento y el éxito futuros de la empresa.

Uno de los factores más influyentes en la satisfacción laboral de los empleados y en su rendimiento es el comportamiento de los managers, su estilo de liderazgo y la cultura organizacional derivada de ese estilo de liderazgo (Azanza et al., 2013). Según el estudio de Hakan Koç (2011), en el que los empleados reportaron sobre su satisfacción y sobre el comportamiento de los managers, mientras que los managers reportaron sobre el rendimiento de los empleados, en un colectivo de empleados y managers de PYMES en Ankara, los resultados demostraron que existe una fuerte relación entre el comportamiento y tipo de liderazgo de los managers, el nivel de satisfacción y rendimiento de los empleados. La relación más fuerte encontrada por Koç (2011) se daba entre el comportamiento de los managers y la satisfacción de los empleados, mientras que la relación entre el comportamiento de los managers y el rendimiento, y la relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento, aun siendo positivas eran más débiles. Unos resultados relevantes e inspiradores en cuanto a la importancia de las actitudes y estilos directivos, que una y otra vez se revelan como factores clave para conseguir los outputs positivos que esperan todas las empresas, en términos de comportamientos de los empleados y de resultados empresariales. Siendo las estructuras salariales, los sistemas de retribución variable y la forma como son administrados, tres elementos que dependen directamente del criterio y buen hacer de los mandos y directivos, su actuación en este

dominio va a condicionar los resultados obtenidos.

La investigación de Kaifi et al. (2012), se focaliza en la generación *Millennials*, una generación de empleados que ahora empieza a liderar las organizaciones, que se siente muy responsable de sus acciones y que tiene necesidad de conseguir logros rápidamente. En esta investigación realizada sobre un colectivo de empleados IT en el sector hospitalario en California, se constata un mayor nivel de satisfacción laboral en el colectivo masculino y un mayor nivel de compromiso organizacional en el femenino, si bien tratándose de un momento de grave recesión a nivel mundial cuando se realizó la investigación, es posible que algunos factores como el mayor salario masculino o la mayor dificultad del colectivo femenino para encontrar otro trabajo expliquen esos resultados. También, de acuerdo con los resultados de la investigación de Kaifi et al. (2012), los *Millennials* con estudios de grado demostraban un mayor compromiso con la empresa y deseos de permanecer que los no graduados. Otros estudios analizan el nivel salarial y los estados de satisfacción (Judge et al., 2010), sugiriendo, en contra de lo que se podría pensar, que el factor nivel salarial es marginal en términos de influencia sobre la satisfacción laboral.

Los resultados de todas estas investigaciones invitan a investigar sobre aquellos elementos no monetizables, pero de valor percibido “creciente” que concretamos en los factores seleccionados para este estudio. Descubrir las claves de esa satisfacción tiene gran valor en el contexto económico español post crisis, económica y sanitaria, con una limitación enorme para aplicar políticas de motivación derivadas de incrementos salariales, con márgenes de maniobra muy estrechos si queremos mantener la competitividad país en el contexto internacional, pudiendo encontrar en los elementos no estrictamente salariales que componen la Compensación Total una alternativa válida para conseguir mejorar la satisfacción laboral.

La actualidad reciente y la amenaza de una inflación desconocida en España desde el año 90, infiere más valor, si cabe, a todos estos argumentos, porque en los próximos años se adivina una tensión creciente por el binomio inflación y subidas salariales recurrentes y en un escenario así cobran especial importancia todas las compensaciones no monetarias de las que hablamos.

2.4. Marco teórico sobre el compromiso organizacional

El compromiso organizacional está relacionado con el nivel de participación de los empleados en la organización, cuando han decidido quedarse y ser leales a la misma (Höhne et al., 2021). El

compromiso y la satisfacción laboral, constituyen una verdadera ventaja competitiva para aquellas empresas que consiguen tener a sus empleados satisfechos y motivados, y conseguirlo depende, muchas veces, de una actitud directiva (Braun et al., 2013) y un liderazgo transformador que refuercen la credibilidad en los supervisores. Desde un punto de vista puramente práctico, en busca de resultados, es importante considerar la influencia del compromiso de los empleados con la empresa como un precursor de estos. Así se demuestra en la investigación de Qodariah et al. (2019), de la que se extrae, entre otras conclusiones, que el compromiso con la empresa tiene una influencia directa y positiva en el rendimiento de los empleados. Concluyendo también que es uno de los factores más importantes en ese aspecto porque cuando el nivel de compromiso de los miembros de la organización es alto, estos se entregan al máximo a sus responsabilidades, están más orientados al trabajo, se esfuerzan por trabajar de forma más efectiva y consiguen mejores resultados. En esta misma línea encontramos los resultados de la investigación realizada por Linggiallo et al., (2021) en la empresa eléctrica Power Generation Unit en Indonesia, sobre un colectivo de empleados que ejerce una gran influencia en la satisfacción de los clientes de la compañía. La investigación de Linggiallo et al., (2021) concluye sobre la influencia positiva que ejerce el compromiso de los empleados sobre su nivel de desempeño y sobre los resultados.

Conseguir el compromiso de los trabajadores tiene doble valor, porque significa que tanto los trabajadores como la empresa se han alineado en la construcción de puestos de trabajo que aportan valor para ambos, con el resultado de lo que, en terminología actual en dirección de empresas llamaríamos una estrategia *win-win*. Como es natural, el compromiso no se genera espontáneamente, sino que es el resultado de un tipo de relación concreta entre la empresa y los empleados y nos atreveríamos a decir que consecuencia de “hacer las cosas bien” por parte de la dirección. Algo que es especialmente importante cuando se trata de las nuevas generaciones (Kaifi et al., 2012) que se incorporan al mundo del trabajo y cuyas aspiraciones, tanto en el aspecto personal como laboral, son distintas de las de sus predecesores y probablemente de las de las generaciones que les sucederán (Costello y Westerver, 2016). Se ha demostrado (Hoole y Hotz, 2016) la influencia positiva que la Compensación Total ejerce sobre el compromiso. Hoole y Hotz (2016) consideran en este caso un concepto de compensación ampliado respecto a investigaciones anteriores, contemplando la suma de factores que componen el paquete salarial, pero incluyendo también todo aquello que es importante desde el punto de vista del empleado. Concretamente se

consideran: el salario, un trabajo interesante, las oportunidades de carrera, las actividades sociales, así como cualquier otro servicio o prestación que la empresa pueda ofrecer al asalariado.

Se ha investigado también sobre el efecto que pueda haber tenido un despido previo de parte de la plantilla sobre el compromiso de los empleados (Knudsen et al., 2003). Los resultados de esa investigación demuestran que, después del despido, uno de los factores más importantes para conseguir el compromiso de los que se han quedado, es su nivel de autonomía en el nuevo escenario. Sobre todo, cuando los “supervivientes” constatan un nivel de autonomía superior al que tenían antes de los despidos e identifican su permanencia con un nivel de confianza por parte de la empresa, que, de alguna manera, garantiza su permanencia en el futuro. Podemos deducir también, de la investigación anterior (Knudsen et al., 2003), que los niveles de autonomía en el puesto de trabajo generan también compromiso, siendo pues recomendable, que todos los puestos de trabajo, en cualquier organización, dispongan de un mínimo nivel de autonomía, como máximo con supervisión a demanda, en lugar de una supervisión estrecha.

En un mundo tan cambiante como el actual, en el que es necesario contar con colaboradores con talento, factores como la autonomía y la iniciativa son cada vez más importantes, y, de hecho, estamos asistiendo desde hace años, (Leontief, 1983) a la desaparición de los puestos más bajos en la clasificación profesional, que van siendo substituidos por algoritmos, robots, manipuladores o instalaciones automáticas (Stojanova et al., 2019).

Siguiendo el hilo de la autonomía y el control y sus implicaciones en términos de compromiso, en el año 2005 Van Marrewijk, (2005) investigó sobre los efectos del nivel de control sobre el compromiso de los equipos responsables de grandes obras y proyectos. El resultado, demostró que el control y el compromiso no se mueven en el mismo sentido y que cuando se ejerce un control dominante sobre la organización de los proyectos se corre el riesgo de una pérdida de compromiso con el proyecto por parte de los implicados. No siendo el compromiso, sin embargo, garantía total de buenos resultados, se considera que uno de los aprendizajes interesantes que podemos obtener de estas investigaciones, es que se necesita un adecuado equilibrio entre control y autonomía. Un nivel de autonomía que se podría llamar higiénico, suficiente para transmitir la sensación positiva de confianza al empleado, que será necesaria para conseguir el nivel de compromiso deseado, pero también un nivel de control, que, no siendo intrusivo, permita asegurar que las actividades se desarrollan de forma correcta. Para ello, nada mejor que unos KPI adecuados y que sean predictores

de la calidad, el rendimiento o los resultados.

Resultan muy interesantes, también, los resultados de la investigación de Seid y Alemu (2019), que hace alusión a los resultados tan negativos que se obtienen en las encuestas de compromiso más reputadas a nivel mundial, y que son un claro indicador del poco compromiso, en general, de los trabajadores con sus empresas. Según estos autores, las organizaciones tienen que orientar sus estrategias hacia la Compensación Total si quieren cambiar eso. Otra conclusión del mismo estudio es que las compensaciones intrínsecas asociadas al propio trabajo son las que tienen un mayor efecto positivo en la generación de compromiso, mientras que las extrínsecas, como premios o incentivos influyen en él de forma negativa.

2.5. Reflexión sobre las brechas existentes en el campo de investigación

En el año 2008, algunas investigaciones como la de Arias Montoya, et al. (2008), ya hablaban de compensaciones y beneficios, considerándolos como algo que va más allá del salario, los incentivos y los propios resultados. En la investigación de Montoya (2008) se citan factores como el reconocimiento, el tiempo libre, los viajes pagados, el desarrollo profesional, un estilo de empresa participativo o el propio sentido de pertenencia a una marca de prestigio. Sin embargo, no se llega a determinar su influencia en la atracción y retención de los trabajadores, más allá de unas interesantes recomendaciones para el éxito de toda organización sobre la necesidad de una evaluación eficiente y objetiva, así como un adecuado sistema de evaluación de desempeño. Según Montoya (2008), las empresas que alcanzarán el éxito son aquellas que logren fidelizar a sus clientes a través del valor percibido de sus productos y además logren fidelizar también a sus empleados a través del salario emocional. El estudio de Vera et al. (2019) concluye que el salario emocional es una forma de construir empresas saludables que permitan el equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados y un instrumento para la mejora continua, cuya evidencia empírica no ha sido aún estudiada en profundidad. Además, otro de los outputs del estudio es que los empleadores siguen pensando, en general, que el salario que pagan a sus empleados es lo que les hace sentir satisfechos y que no tienen medidas empíricas para calibrar la relación existente entre la emoción y el salario. Una prueba más de la necesidad de seguir estudiando la contribución de los intangibles a los resultados, razón por la cual consideramos que esta tesis supondrá una aportación más en esa línea de investigación, aun por desarrollar de forma amplia y generalizada.

Por otro lado, algunas investigaciones focalizadas en la conciliación familiar y laboral y el stress asociado cuando aquella es difícil, se han centrado históricamente en los conceptos de rotación (Newman et al., 2002) o absentismo (Kim et al., 2006), probablemente una mirada corta hace unos años, ya que cualquier organización que se preocupe verdadera y sinceramente de facilitar la conciliación entre el trabajo y la familia de sus empleados, desde la visión que proporciona el mercado laboral en el año 2022, y de acuerdo con los nuevos perfiles de empleados, va a recibir mucho más que eso. Conclusión que forma parte de las hipótesis de esta tesis, porque uno de los objetivos de esta investigación es precisamente identificar la traducción en satisfacción laboral de ese equilibrio o conciliación familiar. Si bien se han encontrado abundantes artículos orientados a analizar la satisfacción (Artz, 2010), el compromiso (Linggiello et al., 2021) o la motivación (Stringer et al., 2011), se ha encontrado poca literatura que investigue sobre la influencia que ejerce la compensación total sobre estos constructos.

Estudios como el de Bessette (2014), constatan que, a menudo, se sigue considerando como Compensación Total aquello que los empleados reciben en forma de nómina, incluyendo el salario base, los incentivos y los beneficios. En ese caso, se demuestra como fundamental para la competitividad de las empresas un adecuado balance entre el coste estrictamente salarial y el resto de los elementos de la compensación como los incentivos y los beneficios. Pero lo que interesa resaltar es esa antigua consideración de la Compensación Total, que no contempla las condiciones de trabajo, la flexibilidad, la comunicación, los sistemas de evaluación, las perspectivas de carrera, la supervisión por parte del responsable o la transparencia salarial.

Dadas las crisis recientes, variadas y consecutivas: Financiera, Climática, Sanitaria y Geopolítica, la situación de las empresas es especialmente delicada en muchos casos. En un escenario así es muy importante disponer de toda la energía y el compromiso de los empleados para sortear las dificultades propias de una situación tan compleja y se convierte en un factor estratégico conocer la influencia de los elementos de la Compensación Total en la satisfacción laboral y el compromiso. La forma de utilizar todos esos elementos para incrementar el valor de las empresas, es una tendencia que se inició hace ya muchos años (Yeung y Berman, 1997) pero, sin duda, en el actual contexto económico y geopolítico, será determinante para conseguir los objetivos y los resultados empresariales deseados.

3. Hipótesis y metodología

La opción metodológica escogida para la realización de esta tesis se representa en la Figura 1.

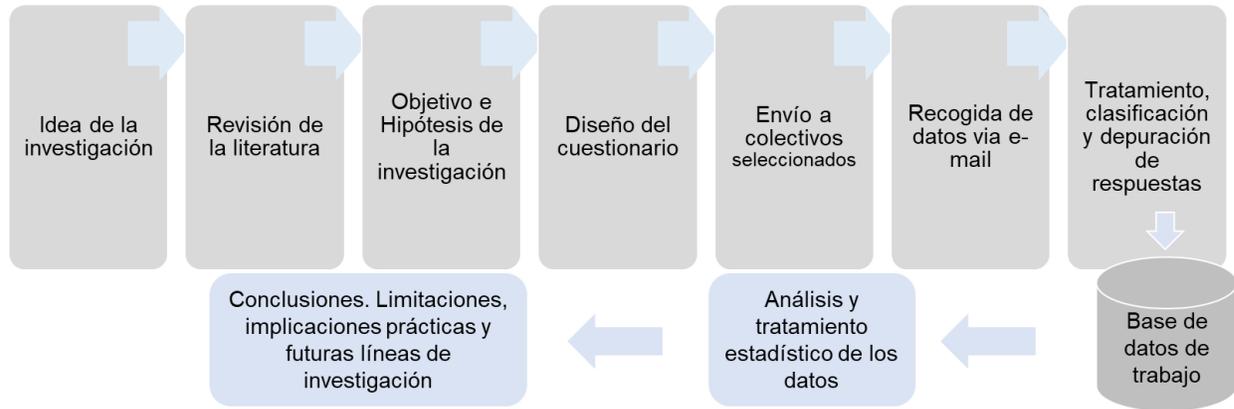


Figura 1 - Procedimiento de investigación

Este procedimiento es el mismo para las dos investigaciones realizadas, aunque cada una de ellas se enfoca en unos constructos específicos. Una vez concretada la idea de la investigación, se ha revisado la literatura existente y se han fijado los objetivos y las hipótesis: El primer trabajo de investigación alrededor de la satisfacción laboral (JS), y el segundo alrededor del compromiso organizacional (OC), o cómo cada uno de los diferentes factores componentes de la Compensación Total influyen en estos dos factores.

Para recoger la información necesaria, se ha realizado un cuestionario que se ha enviado a colectivos seleccionados, que han devuelto sus respuestas respondiendo una encuesta online, constituyéndose una base de datos de trabajo que ha sido objeto de análisis estadístico, para validar los constructos, extrayendo las conclusiones, limitaciones e implicaciones prácticas derivadas de los resultados.

3.1. Modelos de hipótesis

Esta investigación se orienta en un razonamiento hipotético-deductivo. Para ello se han realizado dos modelos de hipótesis (Modelo I y Modelo II), formuladas en función de los marcos teóricos presentados en el estado del arte y de los objetivos de investigación de la tesis. El Modelo I analiza las relaciones entre cuatro constructos, que son: la satisfacción salarial (PS), el apoyo del supervisor (SS), el plan de carrera (CD) y el equilibrio entre la vida personal y profesional (WL), con la satisfacción en el puesto de trabajo (JS). El Modelo II analiza las relaciones entre tres constructos,

que son: la Satisfacción salarial (PS), la transparencia salarial (PT) y los sistemas de evaluación del desempeño (PA), con el compromiso organizacional (OC).

3.1.1. Modelo I

El Modelo I da lugar a cuatro hipótesis, que se encuentran representadas en la Figura 2:

- Hipótesis 1: La satisfacción salarial (PS) tiene un efecto directo en la satisfacción laboral (JS).
- Hipótesis 2: El apoyo del supervisor (SS) tiene un efecto directo en la satisfacción laboral (JS).
- Hipótesis 3: Las perspectivas de desarrollo de carrera (CD) tienen un efecto directo en la satisfacción laboral (JS).
- Hipótesis 4: El equilibrio entre la vida personal y profesional (WL) tiene un efecto directo en la satisfacción laboral (JS).

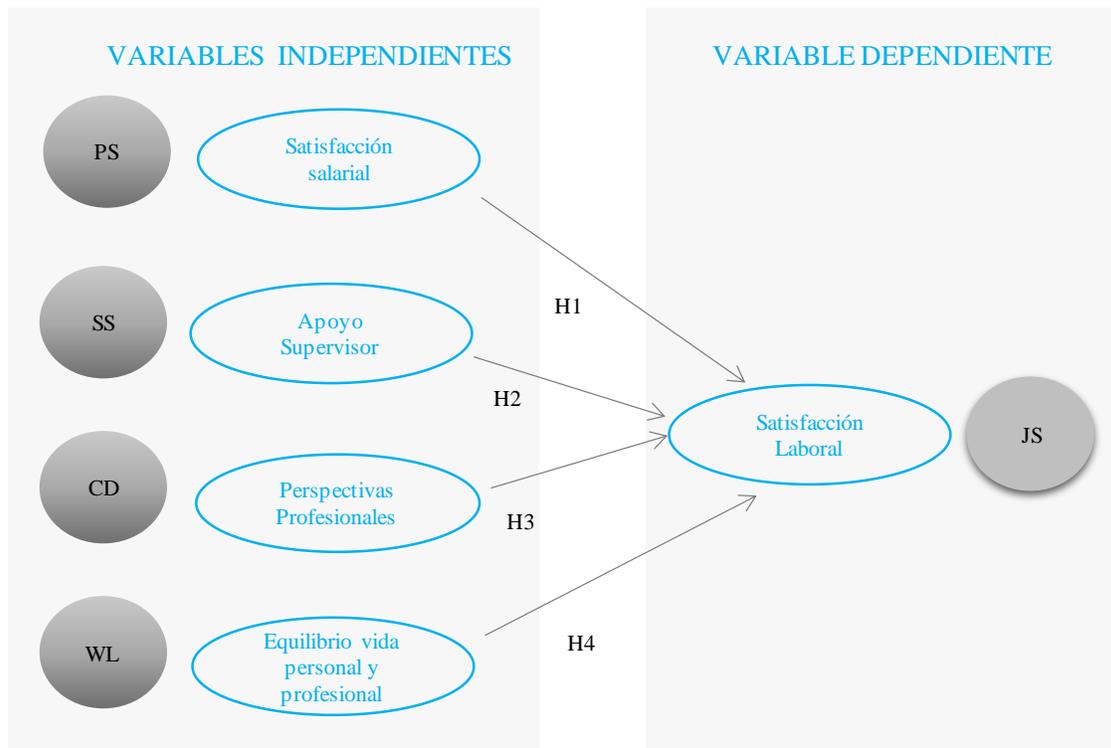


Figura 2 - Hipótesis Modelo I

3.1.2. Modelo II

El Modelo II, por su parte, da lugar a tres hipótesis, que se representan en la Figura 3:

- Hipótesis 1: La satisfacción salarial (PS) tiene un efecto directo en el compromiso organizacional (OC).
- Hipótesis 2: La transparencia salarial (PT) tiene un efecto directo en el compromiso organizacional (OC).
- Hipótesis 3: La percepción sobre los sistemas de evaluación del desempeño (PA) tiene un efecto directo en el compromiso organizacional (OC).

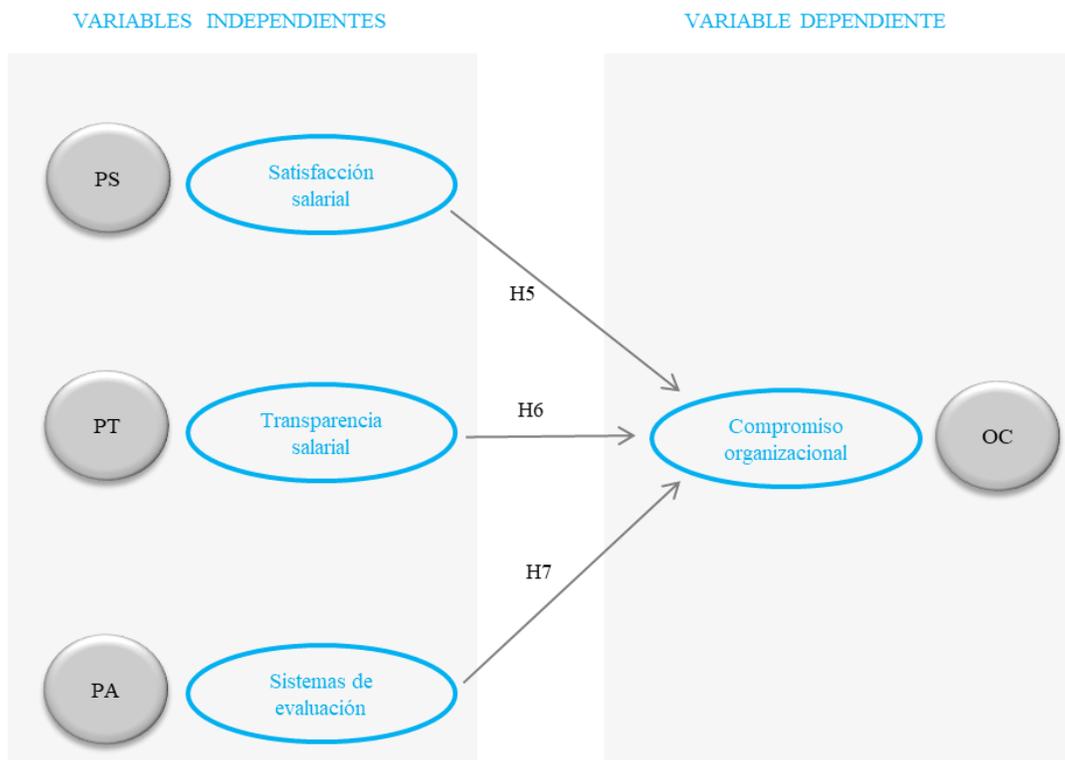


Figura 3 - Hipótesis Modelo II

Los resultados obtenidos de la aplicación de ambos modelos permitirán establecer las bases de futuras investigaciones en el ámbito de la compensación total, con el interés de actuar sobre aquellos factores que se revelan como más efectivos para conseguir el compromiso y la satisfacción de los empleados.

En el Modelo I, se parte de la hipótesis de que los cuatro factores analizados, tienen todos ellos influencia en la satisfacción laboral de los empleados y mandos intermedios, siempre que se cumplan unos mínimos en términos de higiene salarial en el aspecto monetario (Pouliakas y Theodossiou, 2010). Se considera posible que se encuentren diferencias significativas entre los diferentes colectivos en términos de sexo o de edad, por lo que se ha realizado un análisis multigrupo, restringiendo, una a una, las relaciones causales estudiadas en las hipótesis y viendo si se hallaban diferencias significativas entre los grupos. En cuanto al modelo II, se parte de la hipótesis de que la satisfacción salarial, la transparencia salarial y los sistemas de evaluación del desempeño, influyen positivamente en el compromiso de los empleados con la empresa.

3.2. Recogida de datos

3.2.1. Introducción metodológica

Hasta este punto, se ha analizado el marco conceptual y teórico de los constructos en cada uno de los modelos, tanto las seis variables predictoras distintas que se estudian entre los dos trabajos de investigación (PS, SS, CD, WL, PT y PA) como las dos variables dependientes (JS en el primer trabajo y OC en el segundo).

La metodología utilizada para la investigación se ha desarrollado en tres fases:

1. Diseño y validación de las escalas de medición para cada una de las 8 variables estudiadas.
2. Definición del Primer trabajo de investigación que relaciona cuatro factores integrantes de la Compensación Total (PS, SS, CD y WL) y la satisfacción en el puesto de trabajo (JS).
3. Definición del segundo trabajo de investigación que relaciona tres factores integrantes de la Compensación Total (PS, PT y PA) y el compromiso organizacional (OC).

La tesis sigue un razonamiento hipotético-deductivo de forma que una vez identificada y definida la pregunta de investigación, se formulan unas hipótesis de trabajo y se utilizan técnicas matemáticas para confirmarlas o desestimarlas. Con ello, se habrán desarrollado nuevos conocimientos, que supondrán el punto de partida para nuevas investigaciones.

Para la realización de esta tesis se han utilizado, básicamente, cuatro herramientas informáticas:

- El programa de administración de encuestas online *Google Forms*, para la recogida de información.

- El programa Excel, de Microsoft, para el tratamiento y ordenación de las respuestas.
- El programa estadístico SPSS v.19.0.
- El programa AMOS v 19.0, para el diseño y análisis de los dos modelos de ecuaciones estructurales.

3.2.2. Diseño del cuestionario

Para el trabajo de investigación se ha diseñado, con *Google Forms*, una única encuesta (Anexo II) que contempla las preguntas relacionadas con los cinco factores analizados en la primera investigación y los cuatro analizados en la segunda. Un total de ocho factores, puesto que los dos trabajos tienen en común la variable independiente satisfacción salarial (PS).

Las preguntas se han formulado según escalas de Likert con criterio unipolar (Höhne et al., 2021), una buena metodología para medir actitudes y comportamientos, utilizando opciones de respuestas que irán desde un extremo: “totalmente en desacuerdo” a otro extremo: “totalmente de acuerdo”, con tres respuestas intermedias:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Tabla 1 - Escala de Likert utilizada en la encuesta

Estas respuestas van a permitir descubrir las diferentes percepciones sobre cada ítem, obligando a cada encuestado a tomar partido por una visión de influencia positiva, o muy positiva, negativa, o muy negativa, o sencillamente una posición indiferente. El cuestionario utilizado consta de 39 ítems, cuyas respuestas se han considerado a nivel numérico, de acuerdo con la Tabla 1, habiéndose revertido las respuestas a los ítems correspondientes a preguntas efectuadas en sentido negativo. El formulario enviado no permitía respuestas en blanco, por lo que no ha sido necesario realizar ningún tipo de extrapolación por falta de respuesta, en ningún caso. Se ha preguntado también sobre el sexo, la vida en pareja, el número de hijos, el nivel de estudios completado, la profesión, la antigüedad en el puesto de trabajo, el tamaño de empresa y el sector, codificando cada una de las respuestas para su tratamiento matemático en el modelo de análisis.

En el modelo I se realiza un análisis multigrupo, restringiendo cada una de las relaciones causales estudiadas en las hipótesis, con el objetivo de hallar diferencias significativas entre grupos.

En la Tabla 2 se pueden observar los resultados estadísticos que caracterizan la muestra.

	Código			Código			Código	
Edad	20-30	1	Sector en el que trabaja	Privado	1	Tamaño de empresa N.º empleados	<10	1
	31-40	2		Administración Pública	2		10-39	2
	41-50	3		Tercer sector	3		40-99	3
	>50	4	Profesión	Busca empleo	1		100-500	4
Sexo	Hombre	1		Empleado	2		>500	5
	Mujer	2		Técnico	3	Nivel de estudios completado	Sin estudios	0
N.º de hijos	0	0		Lic. O Ing.	4		Primaria	1
	1	1	Directivo	5	ESO		2	
	2	2	Antigüedad en el puesto de trabajo	<2 años	1		Bachillerato o FP	3
	3	3		2-5	2		Grado	4
>3	4	5-10		3	Máster	5		
Vive en pareja	si	0		>10	4			
	no	1						

Tabla 2 - Codificación de los aspectos demográficos de la muestra

3.2.3. Muestra

Si bien el cuestionario fue distribuido por correo, a contactos concretos que respondían al perfil, a nivel de toda España, a través de directivos o profesionales con empleados a su cargo, para la distribución de la encuesta se contó con la colaboración del sindicato Comisiones Obreras (CCOO), uno de los de mayor relevancia en España, que lo envió a todos sus afiliados del sector industrial en Cataluña, y cuyas respuestas constituyen el grueso principal del colectivo encuestado.

Se parte de la base de que la mayoría de los trabajadores, empleados y mandos intermedios que respondieron a la encuesta, son personas que tienen un salario que como mínimo se corresponderá con el del convenio que se aplique en su empresa y, por lo tanto, será superior al salario mínimo interprofesional. Basta comparar el Salario Mínimo Interprofesional en España en 2022, que es de 1.000 € brutos mensuales por 14 pagas, es decir, un total anual de 14.000 € brutos anuales, con el

salario mínimo de convenio del sector del metal en Cataluña, por ejemplo, en el que para el grupo profesional más bajo, el grupo 7, fija el salario mensual mínimo por convenio en 1.579,83 €, por catorce pagas, totalizando un salario anual mínimo de 22.117,62 €. Se debe de considerar que Cataluña es una de las regiones más industrializadas del estado español y uno de los polos de desarrollo económico más importantes de la Europa Occidental, junto con otras regiones como Lombardía en Italia, Baden Wurtemberg en Alemania o Rhône Alpes en Francia (Wolfe, 2000). Se trata de un dato significativo, ya que demuestra que la población a la que se ha dirigido esta investigación, y que ha respondido a la encuesta, es representativa de la fuerza laboral cuyas expectativas interesa conocer y no está condicionada por un salario que ahogue su economía personal o familiar, por lo que sus respuestas pueden ser más objetivas que las de otras personas cuyas necesidades básicas estuvieran peor cubiertas. Este aspecto queda claramente reflejado en la respuesta obtenida en el primer ítem del cuestionario: "*Me siento bien pagado en relación con el trabajo que realizo*", cuyas respuestas fueron las que se reflejan en la Tabla 3. Según la cual solamente un 8 % de la muestra está muy insatisfecho con su salario (totalmente en desacuerdo), un 20 % se manifiesta insatisfecho (en desacuerdo), y el resto, un 40 % se muestra satisfecho o muy satisfecho y un 32 % indiferente. En definitiva, un 72 % de la muestra no se manifiesta insatisfecho ni muy insatisfecho con su salario. Así pues, de acuerdo con los estudios de Herzberg (Gawel, 1996), la muestra del estudio representa a un colectivo que dispone de un nivel salarial higiénico, que no condiciona directa y negativamente su satisfacción con el puesto de trabajo, por lo que se puede considerar que el nivel de objetividad en las respuestas será alto.

Total respuestas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
246	20	48	78	82	18
100%	8%	20%	32%	33%	7%

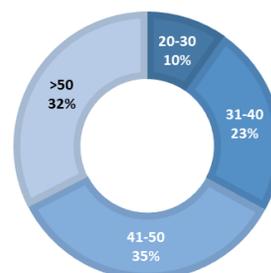
Tabla 3 - Higiene salarial de la muestra

En cuanto al tamaño de la muestra, se ha considerado que no debería ser inferior a 200 respuestas, encontrando estudios de referencia como el de Hair et al., (2006), según el cual, para el tipo de análisis y el número de variables del modelo, la muestra no debe ser inferior a 150 individuos, habiéndose obtenido finalmente 240 cuestionarios válidos para esta investigación.

En cuanto a las características de la muestra, en las siguientes tablas y gráficos se puede ver cómo ésta está distribuida, en referencia a los factores que se han detallado en la Tabla 2.

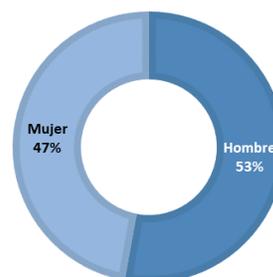
Edad	Respuestas		%
	20-30	24	10%
	31-40	57	23%
	41-50	85	35%
	>50	80	33%
Total	246	100%	

Tabla 4 - Caracterización de la muestra por edad



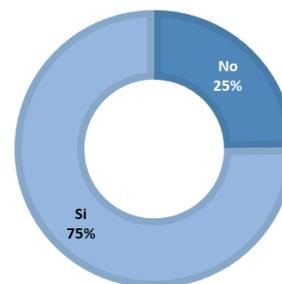
Sexo	Respuestas		%
	Hombre	130	53%
	Mujer	116	47%
Total	246	100%	

Tabla 5 - Caracterización de la muestra por sexo



Vive en pareja	Respuestas		%
	No	61	25%
	Si	185	75%
Total	246	100%	

Tabla 6 - Caracterización de la muestra por vida en pareja



Nº de hijos	Respuestas		%
	sin hijos	79	32%
	1 hijo	56	23%
	2 hijos	98	40%
	3 hijos	12	5%
	>3 hijos	1	0%
	Total	246	100%

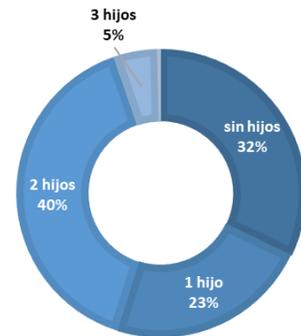


Tabla 7 - Caracterización de la muestra por número de hijos

Formación	Respuestas		%
	Primaria	2	1%
	ESO	7	3%
	Bachillerato. o FP	74	30%
	Grado	59	24%
	Máster	104	42%
	Total	246	100%

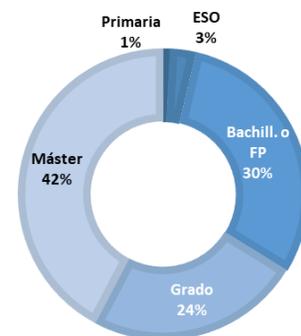


Tabla 8 - Caracterización de la muestra por nivel de formación

Profesión	Respuestas		%
	Busca empleo	2	1%
	Empleados	7	3%
	Técnicos	74	30%
	Lic. o ing.	59	24%
	Directivos	104	42%
	Total	246	100%

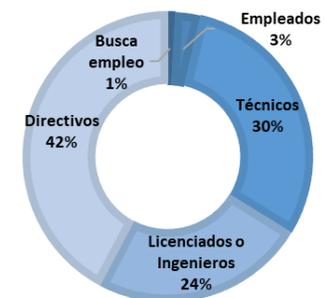


Tabla 9 - Caracterización de la muestra por profesión

Antigüedad	Respuestas		%
	<2 años	41	17%
	2 a 5 años	40	16%
	5 a 10 años	23	9%
	>10 años	142	58%
	Total	246	100%

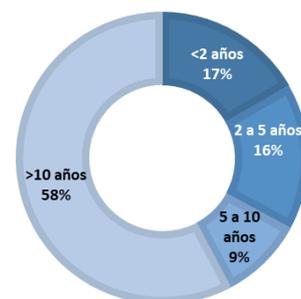


Tabla 10 - Caracterización de la muestra por antigüedad en el puesto

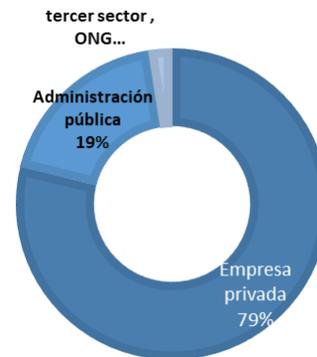
		Respuestas	%
Tamaño Empresa	<10 empleados	11	4%
	entre 10 y 39	31	13%
	entre 40 y 99	26	11%
	entre 100 y 500	76	31%
	> 500 empleados	102	41%
Total		246	100%

Tabla 11 - Caracterización de la muestra por tamaño de empresa



		Respuestas	%
Tipo de Organización	Empresa privada	194	79%
	Administración pública	46	19%
	tercer sector, ONG	6	2%
Total		246	100%

Tabla 12 - Caracterización de la muestra por tipo de organización



A modo de resumen, se trata de un colectivo centrado, mayoritariamente, en una edad entre los 30 y los 50 años (58% / Tabla 4), bastante equilibrado entre hombres y mujeres (53% - 47% / Tabla 5), mayoritariamente viviendo en pareja (75% / Tabla 6) y con hijos (68% / Tabla 7), con un nivel de formación alto (65% universitarios / Tabla 8), con un nivel profesional alto (42% directivos, 24% licenciados, 30% técnicos / Tabla 9), con una antigüedad en el puesto elevada (58% > 10 años / Tabla 10) y trabajando en empresas de tamaño mediano o grande (Tabla 11), principalmente en el sector privado (79% / Tabla 12).

Una muestra que, aunque mayoritariamente corresponde a personas trabajando en Cataluña, se aproxima mucho al perfil demográfico de la fuerza laboral en España, que, según los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística correspondientes al segundo semestre del año 2021, está compuesta por un 46 % de mujeres (47% en la muestra), un 13 % por personas más jóvenes de 30 años, (10 % en la muestra), un 23 % entre 30 y 40 años (23 % en la muestra), un 31 % entre 40 y 50 años (35 % en la muestra) y un 33 % de trabajadores con más de 50 años, (33 % en la muestra).

3.2.4. Constructos y escalas de medición

3.2.4.1. Fiabilidad y validez de las escalas

Para analizar la fiabilidad de cada una de las escalas, se ha calculado el indicador alfa de Cronbach, (Ledesma et al., 2002), y no se ha aceptado como válida ninguna escala compuesta por menos de tres ítems. El análisis de fiabilidad permite comprobar que cada ítem perteneciente a un mismo constructo mida lo mismo que los otros y con la misma intensidad, considerando un nivel de fiabilidad aceptable cuando su valor sea superior a 0,7, de acuerdo con uno de los criterios más estrictos establecido por Nunnally (1978) y Campo-Arias (2006), que sugieren que un coeficiente alfa superior a 0,7 es aceptable, superior a 0,8 es bueno y superior a 0,9 es excelente.

Coeficiente alfa de Cronbach	> 0,7	aceptable
	> 0,8	bueno
	> 0,9	excelente

Tabla 13 - Criterios de fiabilidad según alfa de Cronbach

La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach (Ledesma et al., 2002) permite comprobar si los ítems que componen cada una de las escalas de medición, de acuerdo con las respuestas según una escala de tipo Likert, miden efectivamente un mismo constructo y si están o no relacionadas y en qué medida. A continuación, por medio del Análisis Factorial Exploratorio (EFA), se han evaluado los cambios en la fiabilidad en cada escala, viendo si ésta mejora o empeora por el hecho de excluir algún ítem, como se ha realizado con las escalas de Spector y Knudsen, en las que la exclusión de varios ítems en las escalas originales de medida ha aportado una importante mejora en la fiabilidad de cada una de ellas para nuestro modelo.

Después del análisis de fiabilidad de las escalas utilizadas, se ha realizado un análisis de dimensionalidad de cada una de las variables utilizadas en cada modelo, a través de la matriz de los componentes de cada una de ellas. Para cada factor se ha realizado la prueba de esfericidad de Bartlett, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que ha servido para comprobar la adecuación de la muestra en la aplicación del análisis factorial (Ledesma, Molina y Valero, 2002). Con este análisis, se ha comprobado si los ítems seleccionados en cada escala explican bien la variable latente y en qué medida; esperando que el factor sea lo más cercano posible a 1, con un valor mínimo aceptable de 0,5, y con un nivel de significación lo más bajo posible que en ningún caso supere el 5%.

Para la variable Satisfacción Salarial, en inglés *Pay Satisfaction* (PS), se ha utilizado la escala de Spector (1985) de cinco ítems, tal y como se muestra en la Tabla 14:

PS1	Siento que estoy siendo pagado de forma justa para el trabajo que hago
PS2	Los incrementos salariales son escasos y muy espaciados
PS3	Me siento poco valorado/a por la organización cuando pienso en lo que me pagan
PS4	Hay pocas recompensas para los/las que trabajamos aquí
PS5	No siento que mis esfuerzos estén recompensados como deberían

Tabla 14 - Escala Spector de medida de la satisfacción salarial (PS)

Con ello, en la Tabla 15 se muestra la alfa de Cronbach obtenida, para la escala completa, con un valor de 0,809.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach estandarizada	N.º ítems
0,809	0,808	5

Tabla 15 - Alfa de Cronbach escala de Spector completa (PS)

Tal y como puede verse en el análisis de fiabilidad de la Tabla 16, este parámetro mejora con la exclusión de algunos ítems.

	Significación escala eliminando ítem	Variación escala eliminando ítem	Correlación corregida total ítems	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach eliminando ítem
PS1	10,65	16,205	0,324	0,132	0,843
PS2	11,39	13,488	0,518	0,324	0,799
PS3	10,89	12,857	0,698	0,564	0,741
PS4	11,09	12,118	0,716	0,571	0,732
PS5	11,05	12,793	0,757	0,634	0,725

Tabla 16 - Análisis de fiabilidad con Alfa de Cronbach escala de Spector

Así, excluyendo el ítem PS1 obtenemos los siguientes resultados (Tabla 17).

	Significación escala eliminando ítem	Variación escala eliminando ítem	Correlación corregida total ítems	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach eliminando ítem
PS2	8,27	10,042	0,543	0,324	0,862
PS3	7,77	9,82	0,679	0,549	0,8
PS4	7,97	8,869	0,75	0,571	0,768
PS5	7,93	9,64	0,762	0,631	0,768

Tabla 17 - Análisis de fiabilidad con Alfa de Cronbach, escala de Spector con exclusión de ítems

Debido a que, tal y como se observa en la tabla anterior, la exclusión del ítem PS2 mejora el modelo, se decide la exclusión de los ítems PS1 y PS2, obteniéndose una fiabilidad mejorada con un alfa de Cronbach de 0,862 (Tabla 18).

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach estandarizada	N.º ítems
0,862	0,865	3

Tabla 18 - Alfa de Cronbach escala de Spector para 3 ítems

Para completar el análisis factorial exploratorio, se analizan los resultados de la prueba de esfericidad de Bartlett, el análisis de componentes principales y la varianza total explicada.

En la Tabla 19, el resultado del test de Bartlett es satisfactorio, con un valor de 0,723, muy superior al mínimo exigible de 0,5 y con un nivel de significación de prácticamente cero.

KMO y Bartlett's Test	0,723
Nivel de significación	0,000

Tabla 19 - Resultado test de Bartlett escala de Spector

Por otro lado, los componentes calculados que podemos ver en la Tabla 20 son muy altos, entre 0,77 y 0,90, por lo que podemos decir que la variable PS está muy bien explicada por los tres componentes extraídos.

	Componente
PS5	0,902
PS3	0,801
PS4	0,774

Tabla 20 - Componentes extraídos para la dimensión satisfacción salarial escala de Spector

El siguiente paso en la metodología de análisis es la comprobación del porcentaje de varianza explicada para cada componente y cuáles son los componentes que han sido extraídos (aquellos cuyos autovalores superan la unidad), con el resultado que se observa en la Tabla 21 que se muestra a continuación.

Componente	Autovalores Iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
PS5	2,362	78,745	78,745	2,056	68,582	68,528
PS3	0,381	12,703	91,488			
PS4	0,257	8,552	100,000			

Tabla 21 - Análisis factorial exploratorio escala de Spector

Se demuestra, de esta manera, un nivel de convergencia alto, que indica que se trata ante una escala unidimensional de un único factor, pudiéndose comprobar que el componente PS5, por sí solo, explica el 78,7 % de la variable latente, y entre este componente y el PS3 explican, sumados, el 91,48 % del fenómeno investigado.

Para la variable Apoyo del Supervisor, en inglés *Supervisor Support* (SS), se ha utilizado la escala de Lambert, (2000) de ocho ítems (Tabla 23), obteniéndose un alfa de Cronbach, para la escala completa, de 0,943 (Tabla 22).

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach estandarizada	N.º ítems
0,943	0,942	8

Tabla 22 - Alfa de Cronbach escala de Lambert completa (SS)

SS1	Mi jefe se preocupa por mí como persona
SS2	Puedo contar con el apoyo de mi jefe cuando tengo problemas personales
SS3	Mi jefe considera que cada uno/a de nosotros/as somos importantes a nivel individual
SS4	Mi jefe facilita que pueda atender temas familiares o personales
SS5	Mi jefe se preocupa de cómo pensamos y cómo nos sentimos
SS6	Mi jefe es comprensivo cuando tengo problemas personales o familiares que interfieren con mi trabajo
SS7	Mi jefe está al corriente de las políticas de la empresa para ayudar a los empleados/as a gestionar sus responsabilidades familiares
SS8	Mi jefe guarda para él lo que le cuento de manera confidencial

Tabla 23 - Escala Lambert de medida del apoyo del supervisor (SS)

Un valor alfa de Cronbach alto, que como se observa en la Tabla 24, no mejora eliminando ningún ítem, por lo que es aconsejable mantener la escala completa con los ocho ítems de la escala original.

Significación escala eliminando ítem	Variancia escala eliminando ítem	Correlación corregida total ítems	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach eliminando ítem
--------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

SS1	24,19	52,414	0,825	0,737	0,933
SS2	23,9	52,668	0,855	0,783	0,930
SS3	24,03	53,068	0,87	0,784	0,929
SS4	23,61	55,097	0,806	0,737	0,934
SS5	24,33	53,903	0,85	0,746	0,931
SS6	23,81	54,847	0,827	0,762	0,933
SS7	24,12	56,197	0,685	0,474	0,942
SS8	23,74	58,169	0,635	0,446	0,945

Tabla 24 - Análisis de fiabilidad con Alfa de Cronbach escala de Lambert

En la Tabla 25 se observa que el resultado de la prueba de Bartlett es satisfactorio, con un valor de 0,926, y con un nivel de significación que es prácticamente cero.

KMO & Bartlett's Test	0,926
Nivel de significación	0,000

Tabla 25 - Resultado test de Bartlett escala de Lambert

En cuanto a los componentes extraídos, como se puede ver en la Tabla 26, todos ellos explican muy bien la variable latente.

	Componente
SS1	0,857
SS2	0,893
SS3	0,899
SS4	0,836
SS5	0,876
SS6	0,854
SS7	0,698
SS8	0,645

Tabla 26 - Componentes extraídos para la dimensión apoyo del supervisor escala de Lambert

De acuerdo con el análisis factorial exploratorio que se refleja en la Tabla 27, los resultados demuestran un nivel de convergencia alto, que, como era deseable, nos indica que estamos ante una escala unidimensional de un único factor, con un componente que por sí solo explica el 71,7 % de la varianza.

Componente	Autovalores Iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
SS1	5,739	71,732	71,732	5,439	67,99	67,99
SS2	0,615	7,681	79,414			
SS3	0,487	6,088	85,502			
SS4	0,412	5,148	90,649			
SS5	0,242	3,029	93,678			
SS6	0,203	2,533	96,211			
SS7	0,167	2,084	98,294			
SS8	0,136	1,706	100,000			

Tabla 27 - Análisis factorial exploratorio escala de Lambert

Para la variable Desarrollo de carrera profesional, en inglés *Career Development* (CD), se ha utilizado la escala de Baeten (2014) de tres ítems, que se refleja en la Tabla 28:

CD1	Estoy satisfecho/a con las oportunidades de formación y desarrollo en mi organización
CD2	Estoy satisfecho/a con las posibilidades de hacer carrera en mi organización
CD3	Estoy satisfecho/a con el clima para el desarrollo personal en la organización

Tabla 28 - Escala de Baeten de medida del desarrollo de carrera profesional (CD)

Con ello se ha obtenido, como se puede observar en la Tabla 29, un alfa de Cronbach, para la escala completa, de 0,894.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach estandarizada	Nº ítems
0,894	0,894	3

Tabla 29 - Alfa de Cronbach escala de Baeten completa (CD)

Se trata de un valor alto que, de acuerdo con el análisis de fiabilidad, cuyo resultado se observa en la Tabla 30, no mejora eliminando ningún ítem de la escala.

	Significación escala eliminando ítem	Variación escala eliminando ítem	Correlación corregida total ítems	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach eliminando ítem
CD1	5,5	4,92	0,799	0,644	0,843
CD2	5,63	4,929	0,814	0,664	0,830
CD3	5,46	5,433	0,765	0,586	0,872

Tabla 30 - Análisis de fiabilidad con Alfa de Cronbach escala de Baeten

Estos resultados aconsejan mantener la escala completa, con los tres ítems de la escala original. Como se observa en la Tabla 31, el resultado del test de Bartlett es satisfactorio, con un valor de 0,746 y con un nivel de significación que es prácticamente cero.

KMO & Bartlett's Test	0,746
Nivel de significación	0,000

Tabla 31 - Resultado test de Bartlett desarrollo de carrera profesional escala de Baeten

En cuanto a los componentes extraídos, como se muestra en la Tabla 32, la matriz arroja unos valores altos que indican que la variable queda muy bien explicada por las tres componentes.

	Componente
CD1	0,868
CD2	0,891
CD3	0,819

Tabla 32 - Componentes para la dimensión desarrollo de carrera profesional escala de Baeten

Los resultados del análisis factorial exploratorio que se reflejan en la Tabla 33, demuestran un nivel de convergencia alto, que nos indica que estamos ante una escala unidimensional de un único factor, con un primer componente que por sí solo explica el 82,55 % de la varianza.

Componente	Autovalores Iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
CD1	2,477	82,552	82,552	2,218	73,95	73,95
CD2	0,299	9,963	92,515			
CD3	0,225	7,485	100,000			

Tabla 33 - Análisis factorial exploratorio desarrollo de carrera profesional escala de Baeten

Para la variable Equilibrio entre la vida personal y profesional, en inglés *Work-Life Balance* (WL), se ha utilizado la escala de Haar (2013) de tres ítems reflejada en la Tabla 34.

WL1	Actualmente, creo disfrutar todos los aspectos de mi vida de forma equilibrada
WL2	Estoy satisfecho/a con mi equilibrio entre la vida profesional y personal, disfrutando en ambos roles
WL3	Gestiono bien el equilibrio entre las necesidades laborales y las personales

Tabla 34 - Escala Haar de medida del equilibrio entre vida personal y profesional (WL)

En la Tabla 35 se muestra la alfa de Cronbach obtenida (0,871), para la escala completa.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach estandarizada	Nº ítems
0,871	0,871	3

Tabla 35 - Alfa de Cronbach escala de Haar (WL)

Se trata de un valor alto, que, de acuerdo con el análisis de fiabilidad observado en la Tabla 36, aconseja mantener la escala completa con los tres ítems de la escala original.

	Significación escala eliminando ítem	Variación escala eliminando ítem	Correlación corregida total ítems	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach eliminando ítem
WL1	6,79	3,686	0,699	0,5	0,866
WL2	6,87	3,39	0,81	0,664	0,763
WL3	6,7	3,699	0,751	0,599	0,82

Tabla 36 - Análisis de fiabilidad con Alfa de Cronbach escala de Haar

Como se observa en la Tabla 37, el resultado del test de Bartlett es satisfactorio, con un valor de 0,746 y con un nivel de significación que es prácticamente cero.

KMO & Bartlett's Test	0,746
Nivel de significación	0,000

Tabla 37 - Resultado test de Bartlett equilibrio entre la vida personal y laboral

En cuanto a los componentes extraídos, como puede verse en la Tabla 38, la matriz arroja unos valores suficientemente altos: 0,860 el ítem con más alta significación, 0,68 el segundo y 0,561 el menos significativo, aunque aceptable.

	Componente
WL1	0,561
WL2	0,860
WL3	0,680

Tabla 38 - Componentes extraídos para la dimensión equilibrio entre la vida personal y laboral

En cuanto a los resultados del análisis factorial exploratorio, que se reflejan en la Tabla 39, se observa que demuestran un nivel de convergencia alto, que nos indica que estamos también ante una escala unidimensional de un único factor, con un primer componente que por sí solo explica el 79,53 % de la varianza.

Componente	Autovalores Iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
WL1	2,386	79,531	79,531	2,1	70,012	70,012
WL2	0,392	13,069	92,6			
WL3	0,222	7,4	100,000			

Tabla 39 - Análisis factorial exploratorio dimensión equilibrio entre vida personal y laboral

Para la variable Satisfacción laboral, en inglés *Job Satisfaction* (JS), se ha utilizado la escala de Judge et al., (2005), de cinco ítems, expresada en la Tabla 40:

JS1	La mayoría de los días estoy encantado/a con mi trabajo
JS2	Estoy bastante satisfecho/a con mi actual trabajo
JS3	Cada día de trabajo parece interminable
JS4	Encuentro realmente divertido mi trabajo
JS5	Considero que mi trabajo es bastante desagradable

Tabla 40 - Escala Judge de medida de la satisfacción laboral (JS)

Con ello, se ha obtenido un alfa de Cronbach, para la escala completa, de 0,872, tal y como se muestra en la Tabla 41.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach estandarizada	Nº ítems
0,872	0,872	5

Tabla 41 - Alfa de Cronbach escala de Judge (JS)

Un valor alto, que, de acuerdo con el análisis de fiabilidad obtenido en la Tabla 42, aconseja mantener la escala completa con los cinco ítems de la escala original.

	Significación escala eliminando ítem	Variación escala eliminando ítem	Correlación corregida total ítems	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach eliminando ítem
JS1	14,3	11,478	0,824	0,773	0,813
JS2	14,07	11,837	0,795	0,741	0,822
JS3	13,77	13,069	0,57	0,375	0,876
JS4	14,36	11,806	0,723	0,601	0,839
JS5	13,32	13,452	0,596	0,39	0,868

Tabla 42 - Análisis de fiabilidad escala de Judge

A continuación, se observa que el resultado del test de Bartlett (Tabla 43) es satisfactorio, con un valor de 0,812 y un nivel de significación prácticamente cero:

KMO & Bartlett's Test	0,812
Nivel de significación	0,000

Tabla 43 - Resultado test de Bartlett satisfacción laboral

Por otro lado, los componentes calculados que aparecen en la Tabla 44, son adecuados, por lo que podemos decir que la variable PS está muy bien explicada por los cinco componentes extraídos.

	Componente
JS1	0,939
JS2	0,897
JS3	0,558
JS4	0,801
JS5	0,571

Tabla 44 - Componentes extraídos para la variable explicada satisfacción laboral

Analizando el porcentaje de varianza explicada para cada componente, como se observa en la Tabla 45, se encuentra un nivel de convergencia alto, que indica que se trata de una escala unidimensional de un único factor, con un solo componente, el JS1 que explica, por sí solo, el 66,68 % de la variable latente, y entre este componente y el JS2 explican, sumados, el 81,44 % del fenómeno investigado.

Componente	Autovalores Iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
JS1	3,334	66,683	66,683	2,964	59,289	59,289
JS2	0,738	14,763	81,446			
JS3	0,496	9,915	91,361			
JS4	0,286	5,719	97,080			
JS5	0,146	2,92	100,000			

Tabla 45 - Análisis factorial exploratorio de la dimensión satisfacción laboral

Para la variable Transparencia salarial, en inglés *Pay Transparency* (PT), se ha utilizado la escala de Hartmann (2012) de cuatro ítems que se muestra a continuación (Tabla 46).

PT1 En esta empresa todos conocen los sueldos de todos

PT2	Sé exactamente lo que cobran los directivos de esta empresa
PT3	Sé exactamente quien cobra más que yo y quien menos
PT4	Sé exactamente lo que cobra mi jefe

Tabla 46 - Escala de Hartmann de medida de la transparencia salarial (PT)

Con ello, se obtiene un alfa de Cronbach, para la escala completa, de 0,904 (Tabla 47).

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach estandarizada	N.º ítems
0,904	0,902	4

Tabla 47 - Alfa de Cronbach escala de Hartmann (PT)

Que, de acuerdo con el análisis de fiabilidad que se observa en la Tabla 48, mejoraría con la exclusión del ítem PT1.

	Significación escala eliminando ítem	Variación escala eliminando ítem	Correlación corregida total ítems	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach eliminando ítem
PT1	7,08	18,863	0,623	0,404	0,927
PT2	7,02	15,204	0,872	0,802	0,842
PT3	6,59	15,475	0,812	0,667	0,865
PT4	7,04	15,402	0,838	0,781	0,855

Tabla 48 - Análisis de fiabilidad escala de Hartmann (PT)

Pero, aun así, en este caso se decide mantener los cuatro ítems para conservar el máximo de información posible para nuestro modelo, dado que el indicador de fiabilidad con la escala completa es ya suficientemente bueno.

En la Tabla 49, el resultado del test de Bartlett es satisfactorio, con un valor de 0,809, muy superior al mínimo exigible de 0,5, y con un nivel de significación que es prácticamente cero.

KMO & Bartlett's Test	0,809
Nivel de significación	0,000

Tabla 49 - Resultado test de Bartlett transparencia salarial

Por otro lado, los componentes calculados que se observan en la Tabla 50, son altos, situándose entre 0,637 el más bajo y 0,918, por lo que se puede concluir que la variable PS está suficientemente bien explicada por los cuatro componentes extraídos.

Componente	
PT1	0,637
PT2	0,946
PT3	0,839
PT4	0,918

Tabla 50 - Componentes extraídos para la dimensión transparencia salarial

Respecto al análisis de varianza explicada para cada componente y los componentes extraídos, se demuestra un nivel de convergencia alto (Tabla 51), que indica que se trata de una escala unidimensional de un único factor, con un primer componente que explica por sí solo el 77,6 % de la varianza, y tres factores que entre todos ellos explican el 96,88 %.

Componente	Autovalores Iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
PT1	3,105	77,613	77,613	2,848	71,193	71,193
PT2	0,523	13,066	90,679			
PT3	0,248	6,209	96,888			
PT4	0,124	3,112	100,000			

Tabla 51 - Análisis factorial exploratorio de la dimensión transparencia salarial

Para la variable Evaluación del Rendimiento, en inglés *Performance Appraisal* (PA), se ha utilizado la escala de Hartmann (2012) de cinco ítems que se refleja en la Tabla 52.

PA1	Tengo total confianza en la imparcialidad con que se fijan los objetivos
PA2	Tengo total confianza en la imparcialidad como se evalúa el rendimiento
PA3	Tengo total confianza en la imparcialidad con que se fijan los salarios
PA4	Creo que mi rendimiento se evalúa de forma justa
PA5	Tal como está establecido el sistema es difícil que no esté de acuerdo con mi salario

Tabla 52 - Escala de Hartmann de medida de evaluación del rendimiento (PA)

Con ello, se ha obtenido un alfa de Cronbach, para la escala completa, de 0,874 (Tabla 53).

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach estandarizada	N.º ítems
0,874	0,872	5

Tabla 53 - Alfa de Cronbach escala de Hartmann (PA)

De acuerdo con el análisis de fiabilidad, según los resultados de la Tabla 54, aconsejan mantener la escala completa con los cinco ítems de la escala original.

	Significación escala eliminando ítem	Variancia escala eliminando ítem	Correlación corregida total ítems	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach eliminando ítem
PA1	11,1	14,725	0,782	0,71	0,827
PA2	11,07	14,599	0,806	0,735	0,821
PA3	11,22	14,864	0,763	0,626	0,832
PA4	11	16,069	0,695	0,497	0,85
PA5	10,85	17,799	0,478	0,288	0,897

Tabla 54 - Análisis de fiabilidad escala de Hartmann (PA)

El resultado del test de Bartlett (Tabla 55), es satisfactorio, con un valor de 0,834 y un nivel de significación prácticamente cero.

KMO & Bartlett's Test	0,834
Nivel de significación	0,000

Tabla 55 - Resultado test de Bartlett sistemas de evaluación del rendimiento

En cuanto a la matriz de componentes calculados arroja unos valores altos que se pueden ver en la Tabla 56.

	Componente
PA1	0,889
PA2	0,912
PA3	0,828
PA4	0,691
PA5	0,457

Tabla 56 - Componentes extraídos para la dimensión sistemas de evaluación del rendimiento

Por lo que se puede concluir que la variable PA está bien explicada por los cinco componentes extraídos. Analizando, finalmente, el porcentaje de varianza explicada para cada componente (Tabla 57), se observa un nivel de convergencia alto, que indica que estamos ante una escala unidimensional de un único factor, con un solo componente que explica, por sí solo, el 67,057 % de la variable latente, y entre este componente y los tres que le siguen en significación, explican, sumados, el 96,43 % del fenómeno investigado.

Componente	Autovalores Iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
PA1	3,353	67,057	67,057	2,995	59,893	59,893
PA2	0,784	15,679	82,736			
PA3	0,414	8,279	91,015			
PA4	0,271	5,414	96,429			
PA5	0,179	3,571	100			

Tabla 57 - Análisis factorial exploratorio de la dimensión sistemas de evaluación del rendimiento

Para la variable Compromiso organizacional, en inglés *Organizational Commitment* (OC), se ha utilizado la escala de Knudsen (2003) de seis ítems que se observa en la Tabla 58.

OC1	La dirección de la empresa se asegura de que los empleados se sientan como una familia feliz
OC2	Trabajaré tanto como pueda para ayudar al éxito de la empresa
OC3	Realizaría cualquier trabajo con el objetivo de mantenerme en la empresa
OC4	Mis valores y los de la empresa son muy parecidos
OC5	Estoy orgulloso/a de trabajar para esta empresa
OC6	Rechazaría cualquier trabajo mejor pagado con tal de seguir trabajando para esta empresa

Tabla 58 - Escala Knudsen para la medida del compromiso organizacional (OC)

Con todo ello, se ha obtenido un alfa de Cronbach, para la escala completa, de 0,777 (Tabla 59).

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach estandarizada	Nº ítems
0,777	0,777	6

Tabla 59 - Alfa de Cronbach escala de Knudsen completa (OC)

De acuerdo con los resultados de la Tabla 60, el valor mejora con la exclusión de algunos ítems.

	Significación escala eliminando ítem	Variancia escala eliminando ítem	Correlación corregida total ítems	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach eliminando ítem
OC1	14,08	16,341	0,424	0,209	0,771
OC2	15,43	17,625	0,391	0,182	0,774
OC3	14,64	14,575	0,694	0,596	0,697
OC4	14,17	14,529	0,734	0,633	0,688
OC5	15,33	16,531	0,518	0,289	0,745
OC6	13,78	17,072	0,407	0,219	0,772

Tabla 60 - Análisis de fiabilidad escala de Knudsen

Así, en la Tabla 61 se muestran los resultados excluyendo los ítems: OC1, OC2 y OC6.

	Significación escala eliminando ítem	Variancia escala eliminando ítem	Correlación corregida total ítems	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach eliminando ítem
OC3	5,47	3,621	0,691	0,576	0,644
OC4	5,00	3,612	0,738	0,601	0,592
OC5	6,15	4,719	0,479	0,236	0,861

Tabla 61 - Análisis factorial con exclusión de ítems en escala de Knudsen

Se observa una mejora de la fiabilidad del modelo con un alfa de Cronbach que mejora hasta un 0,789 (Tabla 62). Por lo que se ha decidido, en este caso, excluir los ítems citados.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach estandarizada	N.º ítems
0,789	0,787	3

Tabla 62 - Alfa de Cronbach escala de Spector para 3 ítems

Con esta escala de tres ítems, como se observa en la Tabla 63, el resultado del test de Bartlett es satisfactorio, con un valor de 0,633 y con un nivel de significación que es prácticamente cero.

KMO & Bartlett's Test	0,633
Nivel de significación	0,000

Tabla 63 - Resultado test de Bartlett compromiso organizacional

En cuanto a los componentes extraídos, como se observa en la Tabla 64, la matriz arroja unos valores suficientemente altos por lo que se puede decir que la variable CD queda muy bien explicada por las tres componentes extraídas.

	Componente
OC3	0,923
OC4	0,819
OC5	0,516

Tabla 64 - Componentes extraídos para la dimensión compromiso organizacional

Y en cuanto a los resultados del análisis factorial exploratorio, de acuerdo con los resultados de la Tabla 65, se observa un nivel de convergencia alto, que nos indica que estamos ante una escala unidimensional de un único factor, con un primer componente que por sí solo explica el 70,58 % de la varianza, que junto con el segundo factor significativo explican ya un 91,95 %.

Componente	Autovalores Iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
OC3	2,117	70,58	70,58	1,789	59,618	59,618
OC4	0,641	21,375	91,955			
OC5	0,241	8,045	100,000			

Tabla 65 - Análisis factorial exploratorio de la dimensión compromiso organizacional

3.2.5. Modelos de ecuaciones estructurales SEM

Para contrastar las hipótesis planteadas (ver Apartado 3.1), se ha utilizado un modelo de ecuaciones estructurales. Los modelos de ecuaciones estructurales son una técnica muy adecuada para estudiar relaciones causales entre diferentes factores o variables, analizando si determinados valores de una variable latente se dan a menudo asociados a valores concretos de otra variable latente, de forma que se puede concluir que un cambio en la primera de las dos variables provocará también un cambio en la segunda, en el sentido que indique el tipo de relación encontrada. Un sistema de ecuaciones estructurales (Hair et al., 1999; Ledesma et al., 2002), es una técnica estadística que permite establecer relaciones simultáneas entre diferentes variables al mismo tiempo, gracias a la combinación de varias técnicas multivariantes, como la regresión múltiple y el análisis factorial confirmatorio, facilitando la evaluación de las relaciones existentes para poder contrastar las hipótesis. Estas técnicas nos permiten analizar el efecto de una variable explicativa, o variable independiente, sobre una variable explicada, que llamaremos dependiente, y establecer en qué medida una variación observada en esta última se debe a cambios que se han producido en la primera.

En el modelo I la variable dependiente o explicada es la satisfacción laboral (JS), que se intentará explicar a través de las variables independientes: satisfacción salarial (PS), apoyo del supervisor (SS), desarrollo de carrera profesional (CD) y equilibrio entre la vida personal y profesional (WL). En el modelo II se explicará la variable compromiso organizacional (OC) a través de las variables independientes: satisfacción salarial (PS), transparencia salarial (PT) y sistemas de evaluación (PA).

Una vez validadas las escalas de medición y comprobado que los ítems seleccionados para cada factor explican bien las variables latentes (Apartado 3.2.4), se ha construido el modelo de medición y se ha realizado un Análisis Factorial Confirmatorio con AMOS v.19.0., al que se han añadido las

variables de control: edad, sexo, si viven en pareja y el tamaño de la empresa en la que trabajan. Como criterios de bondad de ajuste del modelo se han utilizado el GFI, el CFI y el RMSEA (Hair, Black, Babin y Anderson, 2010), de acuerdo con los parámetros de bondad de la Tabla 66.

GFI	debe ser > 0,9
CFI	debe ser > 0,85
RMSEA	debe ser < 0,08

Tabla 66 - Criterios de bondad del análisis factorial confirmatorio

Este modelo permitirá, finalmente, de acuerdo con los resultados obtenidos, validar, o no, las hipótesis de partida, lo que será la base de la discusión de los resultados que se efectuarán en cada uno de los dos modelos.

4. Resultados

4.1. Modelo de investigación I, sobre la satisfacción laboral

4.1.1. Análisis Factorial confirmatorio. Ajuste del modelo

Una vez validadas las escalas de medición y comprobado que los ítems seleccionados para cada factor explican bien las variables latentes, se ha construido el modelo de medición y se ha realizado un Análisis Factorial Confirmatorio con AMOS v.19.0, para validar los constructos y determinar si el número de factores obtenidos y sus cargas se corresponden con los que cabría esperar de acuerdo con las hipótesis del modelo. En el modelo de medición (Figura 4) se han añadido las variables de control.

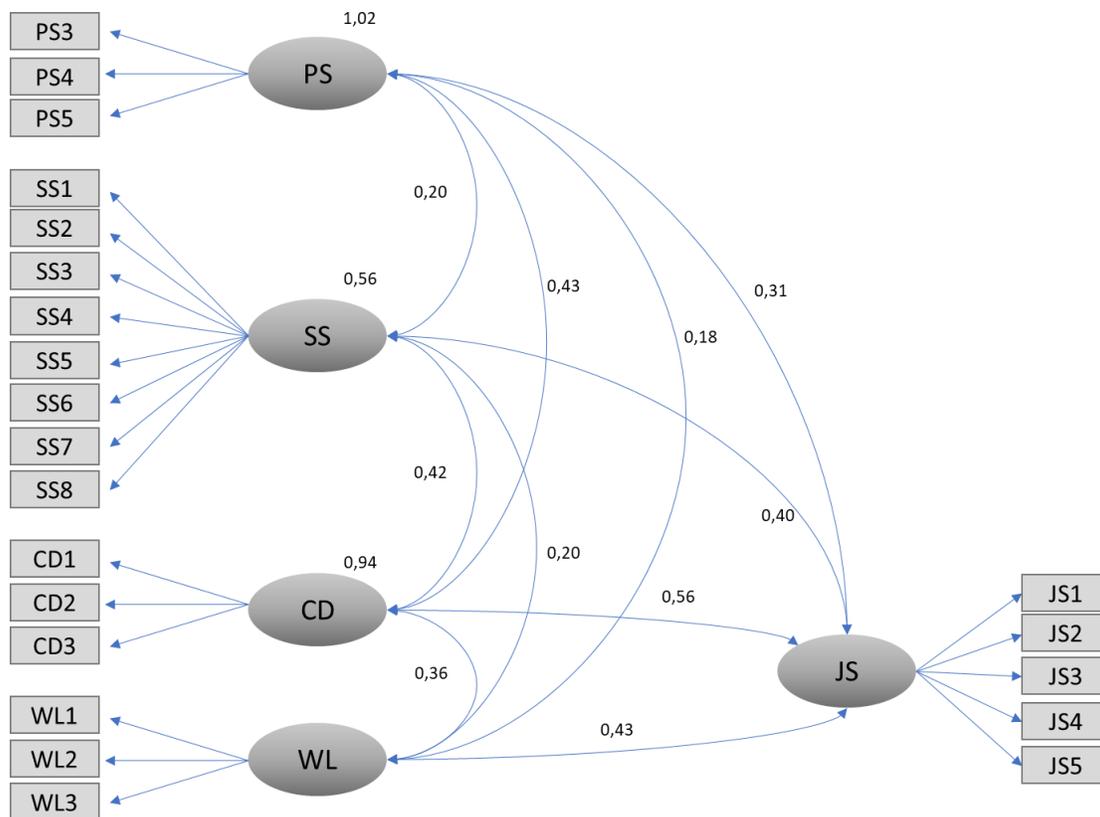


Figura 4 - Modelo de medición para el análisis factorial confirmatorio del Modelo I

Como criterios de bondad de ajuste del modelo se han utilizado el GFI, el CFI y el RMSEA (Hair, Black, Babin y Anderson, 2010), y de acuerdo con los resultados obtenidos (Tabla 67), muestran un buen ajuste del modelo, al presentar un coeficiente GFI prácticamente igual a 0,9, un CFI superior a 0,85 y un RMSEA inferior a 0,08. Estos valores son adecuados para dar validez al modelo.

GFI	0,891	= 0,9
CFI	0,962	> 0,85
RMSEA	0,056	< 0,08

Tabla 67 - Parámetros de ajuste del modelo I

La matriz de correlaciones reflejada en la Tabla 68, permite conocer en qué grado están relacionadas las diferentes dimensiones, arrojando unos valores de correlación entre las variables latentes que se demuestran significativos de acuerdo con los criterios del modelo.

	JS	PS	SS	CD
PS	0,307***			
SS	0,540***	0,261***		
CD	0,582***	0,442***	0,576***	
WL	0,538***	0,216***	0,330**	0,466**

Tabla 68 - Valores de correlación entre variables Modelo I

(*** p-val<0,001; **p-val<0,05; *p-val<0,1)

4.1.2. Confirmación de las hipótesis. SEM

Para confirmar las hipótesis se ha creado un modelo de ecuaciones estructurales, obteniéndose unos resultados que presentan un ajuste moderado pero suficiente de acuerdo con los siguientes indicadores reflejados en la Tabla 69.

GFI	0,830
CFI	0,910
RMSEA	0,071

Tabla 69 - Parámetros de ajuste análisis factorial confirmatorio del Modelo I

Con unos coeficientes de regresión estandarizados sobre la variable dependiente para las hipótesis planteadas (Tablas 70 y 71), se realizan dos análisis de ecuaciones estructurales multigrupo para analizar posibles diferencias entre distintos colectivos de empleados.

VARIABLES PREDICTORAS	COEFICIENTE ESTANDARIZADO	P-VAL
PS -> JS	0,082	0,169
SS -> JS	0,329	<0,001
CD -> JS	0,273	<0,001
WL -> JS	0,385	<0,001

Tabla 70 - Variables predictoras Modelo I

VARIABLES DE CONTROL	COEFICIENTE ESTANDARIZADO	P-VAL
Edad -> JS	-0,023	0,688
Sexo -> JS	0,045	0,42
Pareja -> JS	-0,003	0,964
Tam. empresa -> JS	-0,061	0,279

Correlación múltiple R^2 (JS) = 0,344

Tabla 71 - Coeficientes de regresión sobre variable dependiente Modelo I

En el primer análisis se ha separado la muestra en dos grupos por sexos, mientras que en el segundo análisis se ha separado la muestra en dos grupos, según si la edad de los encuestados era mayor a 40 años (41 o más), o igual o inferior a 40.

Para la realización del análisis multigrupo se ha realizado un test de invarianza factorial con cada par de modelos (restringido o no-restringido), mostrándose que los grupos son invariantes en cuanto al instrumento de medida y que se puede proceder a realizar los análisis multigrupo, cuyos resultados pueden verse en la Tabla 72, observándose que (*) los grupos no son diferentes a nivel de modelo, aunque puede haber diferencias a nivel de sendero.

TEST DE INVARIANZA	G.L.	CMIN	P-VAL	INVARIANTE
Modelo restringido por sexo vs. no restringido	24	24,197	0,45	Sí*
Modelo restringido por edad vs. no restringido	25	30,971	0,19	Sí*

Tabla 72 - Coeficientes de regresión

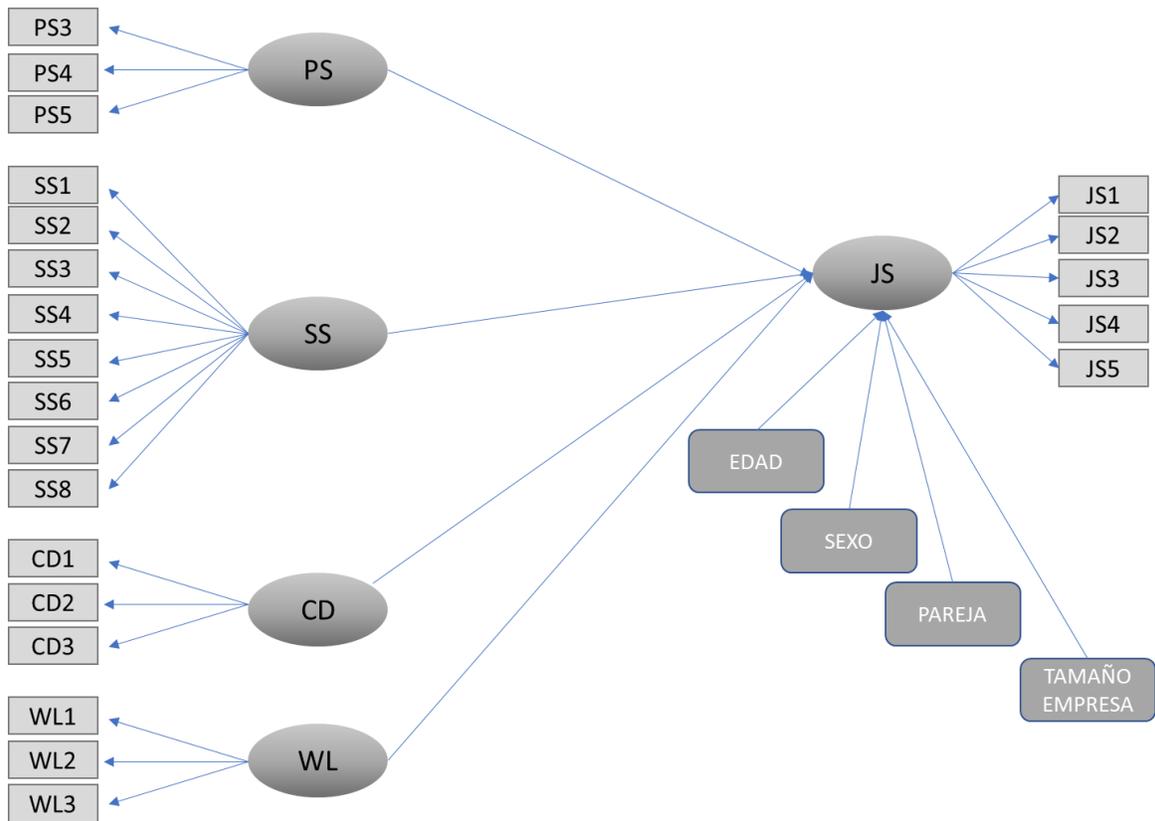


Figura 5 – Modelo para ecuaciones estructurales con análisis multi grupo modelo I

El análisis multigrupo se ha realizado restringiendo una a una cada una de las relaciones causales estudiadas en las hipótesis y comparando si se hallaban diferencias significativas entre los grupos: hombres respecto a mujeres y mayores de 40 años respecto a menores de 41. Para valorar las diferencias se ha realizado un test de chi-cuadrado para cada sendero.

La Tabla 73 muestra los resultados del análisis multigrupo por sexo y la Tabla 74 muestra los resultados del análisis multigrupo por edad.

Sendero	Coef. Std. Hombres (p-val)	Coef. Std. Mujeres (p-val)	G.L.	CMIN	p-val	Invariante
PS -> JS	0,118 (0,124)	0,048 (0,596)	1	0,386	0,53	Sí*
SS -> JS	0,329 (<0,001)	0,309 (0,001)	1	0,46	0,5	Sí*
CD -> JS	0,258 (<0,001)	0,315 (<0,001)	1	0,159	0,69	Sí*
WL -> JS	0,505 (<0,001)	0,258 (0,004)	1	3,047	0,08	No**

Tabla 73 - Análisis multigrupo por sexos

(*) El grupo de hombres y el de mujeres no son diferentes a nivel del sendero.

(**) Los grupos son diferentes a nivel de sendero con un nivel de significación superior al 90%.

Sendero	Coef. Std. Edad≤40años (p-val)	Coef. Std. Edad>40años (p-val)	G.L.	CMIN	p-val	Invariante
PS -> JS	0,401 (<0,001)	-0,032 (0,657)	1	7,696	0,01	No**
SS -> JS	0,154 (0,113)	0,368 (<0,001)	1	0,558	0,46	Sí*
CD -> JS	0,233 (0,016)	0,305 (<0,001)	1	1,133	0,29	Sí*
WL -> JS	0,534 (<0,001)	0,326 (<0,001)	1	0,183	0,7	Sí*

Tabla 74 - Análisis multigrupo por edad

Con todo ello, se concluye que:

- (*) El grupo de más de 40 años no es diferente al grupo de menos o igual a 40 años a nivel del sendero.
- (**) Los grupos son diferentes a nivel de sendero con un nivel de significación superior al 99%.

4.1.3. Discusión sobre las variables explicativas de la satisfacción laboral

Esta investigación partía de la hipótesis de que, en mayor o menor medida, el apoyo del supervisor, las perspectivas de desarrollo de la carrera profesional, el equilibrio entre la vida personal y profesional y el propio salario, son factores que influyen en el estado de satisfacción laboral de los empleados.

Los resultados confirman la hipótesis 2 (H2) según la cual el apoyo del supervisor está relacionado directa y positivamente con la satisfacción laboral (JS), con un coeficiente de regresión estandarizado del 0,329 y un nivel de significación muy alto ($p < 0,001$). Asimismo, se confirma la hipótesis 3 (H3) según la cual el desarrollo de carrera profesional está relacionado directa y positivamente con la satisfacción laboral (JS), con un coeficiente de correlación estandarizado de

0,273 y un nivel de significación muy alto ($p < 0,001$). También se confirma la hipótesis 4 (H4) según la cual el equilibrio entre la vida personal y profesional está relacionado directa y positivamente con la satisfacción laboral (JS), con un nivel correlación estandarizado de 0,385 y un nivel de significación muy alto ($p < 0,001$). Sin embargo, los resultados de la muestra general no permiten confirmar la hipótesis 1 (H1), pues la relación entre la satisfacción salarial (PS) y la satisfacción laboral (JS) se muestra no significativa ($p = 0,195$), confirmándose la hipótesis únicamente para el grupo de empleados con edad inferior a los 41 años. Finalmente, ninguna de las variables de control se ha mostrado significativa. Con una varianza explicada del 34,4 %, el modelo estudiado predice moderadamente la Satisfacción en el puesto de trabajo (JS).

Los resultados muestran que el factor que se revela como más influyente es el equilibrio entre la vida personal y profesional. Información de gran interés puesto que, habiéndose demostrado previamente en otras investigaciones (Haar, 2013) que este factor influye también muy positivamente en los resultados y que además según Brough, et al., (2014) está inversamente relacionado con los niveles de estrés y rotación, lo convierten en uno de los factores clave para la dirección de personas.

El segundo factor más influyente, de acuerdo con los resultados, es el apoyo por parte del supervisor jerárquico, confirmando los resultados obtenidos en investigaciones anteriores (Maertz et al., 2007) y en otras más recientes que además han tenido en consideración distintos tipos de colectivos (Costello y Westover, 2016). Los resultados de todas estas investigaciones confirman que una buena percepción respecto a la supervisión es un elemento clave para reducir la rotación y mejorar la productividad y el rendimiento. Por su parte, la investigación de Babalola (2016), demuestra una relación directa entre el tipo de liderazgo y la supervisión, y dos factores clave en el entorno empresarial, el compromiso y los resultados. Esta investigación confirma, también, que el apoyo del supervisor influye positivamente en la satisfacción laboral.

El tercer factor que ejerce una influencia directa sobre la satisfacción laboral, aunque en menor medida que los dos anteriores, son las perspectivas profesionales. Estudios previos habían aportado resultados contradictorios sobre este factor (Ismail et al., 2014; Tobing, 2016). En el estudio de Ismail et al. (2014) se demuestra una fuerte relación entre la satisfacción laboral y las perspectivas profesionales, mientras que en el de Tobing (2016) se concluye que esa relación o no existe o es muy poco significativa. Los resultados de esta tesis se suman a los hallazgos de Ismail et al. (2014),

poniendo de manifiesto que, en España, las perspectivas de desarrollo profesional, influyen positivamente en la satisfacción laboral. Hecho que supone todo un reto para los departamentos de RRHH, que deben conseguir compaginar el crecimiento empresarial con el crecimiento profesional, consiguiendo, además, que las perspectivas sobre el desarrollo profesional sean percibidas positivamente por los empleados.

Finalmente, respecto a la satisfacción salarial, que se suponía también relacionada con la satisfacción laboral, no se ha demostrado esa relación de manera significativa en la muestra general, en línea con otros estudios como el de Judge et al., (2010) que llega a las mismas conclusiones. Los resultados hallados se mantienen por igual en el análisis multigrupo para los diferentes grupos estudiados, salvo en dos excepciones. Por un lado, la satisfacción salarial, aunque no influye significativamente sobre la satisfacción en el puesto de trabajo en la muestra general ni en los empleados mayores de 41 años, sí que es un factor significativo para el grupo de empleados de menos de 41 años. De modo que, para los empleados más jóvenes, la satisfacción salarial sí que está directamente relacionada con la satisfacción en el puesto de trabajo. Se podría pensar que una explicación a este fenómeno estuviera relacionada con el hecho de que las generaciones más jóvenes, en general, estén siendo peor tratadas desde el punto de vista salarial que sus predecesores. Por otro lado, aunque tanto hombres como mujeres perciben el equilibrio entre la vida personal y profesional como un factor determinante de la satisfacción laboral, este factor es más relevante para el grupo de los hombres que para el grupo de las mujeres.

4.2. Modelo de investigación II, sobre el compromiso organizacional

4.2.1. Análisis Factorial confirmatorio. Ajuste del modelo

Una vez validadas las escalas de medición y comprobado que los ítems seleccionados para cada factor explican bien las variables latentes, se ha construido el modelo de medición y se ha realizado un Análisis Factorial Confirmatorio con AMOS v.19.0 para tratar de determinar si el número de factores obtenidos y sus cargas se corresponden con los que cabría esperar de acuerdo con las hipótesis del modelo. Como criterios de bondad de ajuste del modelo se han utilizado el GFI, el CFI y el RMSEA (Hair, Black, Babin y Anderson, 2010), según los criterios que encontramos en la Tabla 66 del Apartado 3.2.5.

Los resultados obtenidos muestran un buen ajuste del modelo, al presentar unos coeficientes GFI y

CFI superiores a 0,9 y un RMSEA muy inferior a 0,08, como puede verse en la Tabla 78.

GFI	0,919	> 0,9
CFI	0,964	> 0,85
RMSEA	0,063	< 0,08

Tabla 75 - Parámetros de ajuste del modelo II

La matriz de correlaciones permite conocer en qué grado están relacionadas las diferentes dimensiones (Figura 6).

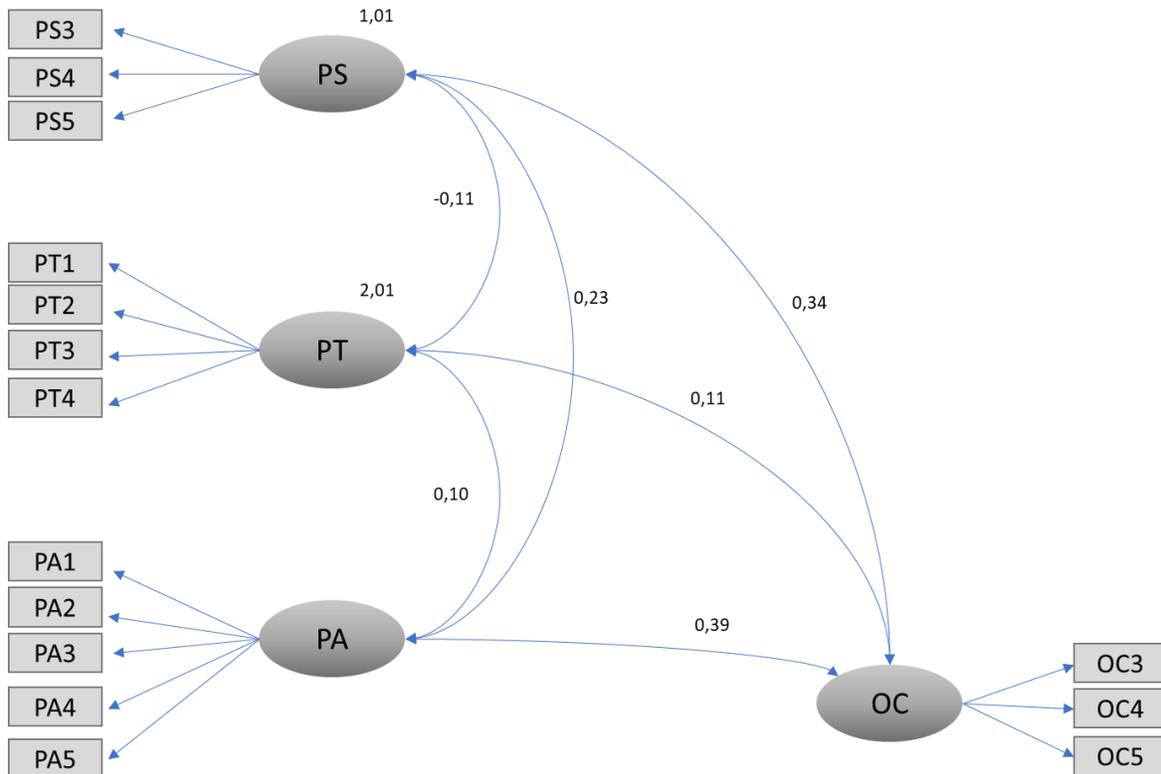


Figura 6 - Modelo de medición para el análisis factorial confirmatorio del Modelo II

Ésta arroja unos valores de correlación entre las variables latentes (Tabla 76).

	PS	PT	PA
PT	-0,079		
PA	0,452***	0,131*	
OC	0,319***	0,073	0,725***

Tabla 76 - Valores de correlación entre variables Modelo II

(*** p-val<0,001; **p-val<0,05; *p-val<0,1)

Poniéndose de manifiesto la existencia de relaciones significativas entre la variable compromiso organizacional (OC) y las variables de satisfacción salarial (PS) y sistemas de evaluación (PA) de acuerdo con los criterios del modelo.

4.2.2. Confirmación de las hipótesis. SEM

Para confirmar las hipótesis se ha creado un modelo de ecuaciones estructurales que representamos en la Figura 7.

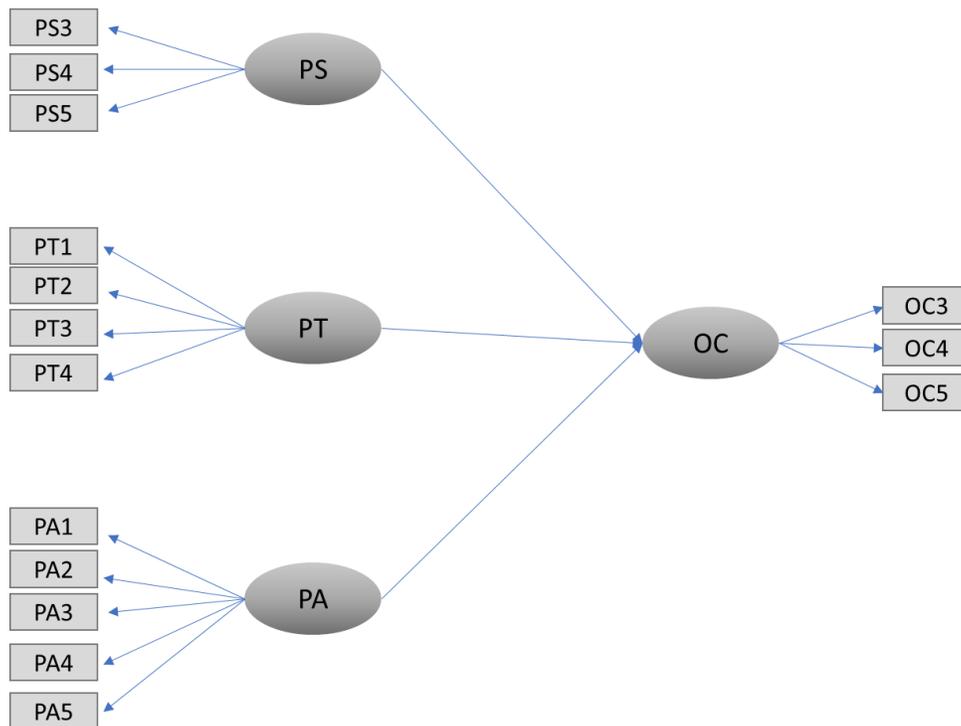


Figura 7 - Modelo para ecuaciones estructurales modelo II

Con ellos, se han obtenido unos resultados que presentan un buen ajuste de acuerdo con los siguientes indicadores, reflejados en la Tabla 77.

GFI	0,912
CFI	0,954
RMSEA	0,071

Tabla 77 - Parámetros de ajuste análisis factorial confirmatorio del Modelo II

Con unos coeficientes de regresión estandarizados sobre la variable dependiente para las hipótesis

planteadas (Tabla 78).

VARIABLES PREDICTORAS	COEFICIENTE ESTANDARIZADO	P-VAL
PS -> OC	0,017	0,758
PT -> OC	-0,013	0,809
PA -> OC	0,722	<0,001

Correlación múltiple R^2 (OC) = 0,522

Tabla 78 - Coeficientes de regresión sobre variable dependiente Modelo II

Los resultados indican una influencia directa sobre el compromiso organizacional (OC) por parte de la variable evaluación del rendimiento (PA), pero que descartan las otras dos hipótesis planteadas. Ni la satisfacción salarial (PS), ni la transparencia salarial (PT) demuestran ninguna influencia significativa sobre el compromiso en el colectivo estudiado.

4.2.3. Discusión de resultados sobre compromiso organizacional

Este segundo estudio partía de las hipótesis de que, en mayor o menor medida, la transparencia salarial, los sistemas de evaluación del desempeño, y el propio salario, son factores que influyen en el compromiso de los empleados con la organización.

Los resultados confirman la hipótesis 7 (H7), según la cual la percepción positiva sobre la calidad de los sistemas de evaluación del desempeño, por parte de los empleados y mandos intermedios, está relacionada directa y positivamente con su compromiso con la organización, presentando un coeficiente de regresión estandarizado del 0,722 y un nivel de significación muy alto ($p < 0,001$). Unos resultados que coinciden con la investigación de Jawahar (2006) y la de Jawaad et al., (2019) y que resultan coherentes también con las conclusiones del estudio de Sumayya y Raziq (2019) que, entre otras afirmaciones, demostraba que unos sistemas de evaluación poco rigurosos o sesgados son causa de desmotivación de los empleados evaluados, aunque en el estudio de Sumayya y Razia (2019) no se analizaba explícitamente el factor compromiso, pero indirectamente otros estudios han relacionado la desmotivación con falta de compromiso (Siti et al., 2012).

Por el contrario, no se confirma la hipótesis 6 (H6), concluyendo que, la transparencia salarial, que en línea con otras investigaciones (Greiner et al., 2011) se mostraba como un antecedente del rendimiento y el compromiso con los resultados, en nuestra investigación no está relacionada con este factor, arrojando un coeficiente de regresión estandarizado de 0,017 y un nivel de significación no aceptable. Estos resultados también están en contradicción con los de las investigaciones de

Hartmann y Slapničar, (2012) y los de la de Brown, (2001), poniendo en evidencia el hecho de que la transparencia salarial no es siempre un predictor del compromiso con la organización y que siempre debe manejarse con prudencia para no provocar el efecto contrario al que se buscaba (Greiner et al., 2011).

Tampoco se confirma la hipótesis 5 (H5), por lo que se concluye que la satisfacción salarial no tiene ninguna influencia en el compromiso, como tampoco influía en la satisfacción laboral en el primer estudio de esta tesis. Los resultados del modelo dan un coeficiente de regresión negativo de -0,013 con un nivel de significación no aceptable. A la vista de los resultados y habiendo sido constatada esa relación positiva en otros estudios (Permana et al., 2021), el diagnóstico de los resultados obtenidos en nuestra investigación se basa en las características del colectivo de la muestra, mayoritariamente satisfecho con su salario y probablemente con un alto nivel de confort salarial, en este caso, más que higiénico.

Los resultados muestran que, de los tres factores estudiados, el único que se revela influyente en el compromiso organizacional es la percepción sobre los sistemas de evaluación del desempeño, lo que significa que, independientemente del nivel salarial, siempre que exista una higiene salarial mínima, los empleados y mandos intermedios valoran muy positivamente el hecho de que los sistemas de evaluación sean percibidos como adecuados, justos y equitativos. Esta es una información que se considera muy valiosa como herramienta de dirección de personas, precisamente en un momento en que están apareciendo nuevos sistemas de evaluación, no solamente relacionados con los resultados sino también con la mejora de competencias (Pujotomo et al., 2019). Algo que, bien explicado, transmite un mensaje de beneficio mutuo, empresa - trabajador, especialmente consistente cuando la empresa se preocupa de poner los medios de formación y capacitación necesarios para alcanzar esa mejora de competencias, que además de repercutir en los beneficios empresariales (Alsabbah, 2017) redunde en beneficio del propio trabajador y de su empleabilidad (Lupou et al., 2011).

5. Conclusiones

5.1. Conclusiones

Se resumen a continuación las conclusiones más importantes derivadas de nuestro estudio:

- A partir de un nivel salarial que podríamos considerar higiénico, la satisfacción salarial no tiene ninguna influencia sobre la satisfacción laboral ni el compromiso organizacional.

Un resultado que viene a corroborar que la satisfacción salarial, por el hecho de los incrementos salariales, no deja de ser una satisfacción efímera, y el propio salario pierde fuerza como fuente de satisfacción cuando se alcanza lo que Herzberg calificaría de salario higiénico. Un resultado alineado con el de la investigación de Judge et al., (2010) y muy relacionado con la cultura y con el nivel de confort salarial.

Sin poner en duda el efecto positivo que ejercen los incrementos salariales, este efecto no parece durar en el tiempo y solamente en el colectivo encuestado más joven se pone de manifiesto una influencia de la satisfacción salarial en la satisfacción laboral. Un resultado que podríamos interpretar que corresponde al colectivo con mayor recorrido salarial puesto que está en la primera mitad de su carrera profesional, y probablemente estos empleados no han alcanzado todavía un nivel salarial que persiguen o creen merecer.

- El equilibrio entre la vida personal y profesional ejerce una influencia directa y positiva sobre la satisfacción en el puesto de trabajo.

Uno de los factores más estudiados en la literatura de referencia (e.g. Brough et al., 2014; Haar et al., 2014), y que se confirma también en este caso como un claro prescriptor de la satisfacción laboral. Precisamente, después de la crisis sanitaria, la fuerza y la influencia del equilibrio entre la vida personal y profesional sea aún mayor por el hecho de que al haberse visto obligados, muchos trabajadores, a trabajar a distancia, habrán descubierto otras posibilidades de conciliación a las que muy probablemente no estén dispuestos a renunciar.

En línea con los resultados de las investigaciones de Jember y Tobing, (2016), de Haar, (2013) y de Lambert, (2000), este factor se demuestra muy influyente sobre la satisfacción laboral, por lo que los directivos, que ejercen una influencia decisiva sobre la conciliación y pueden tomar acciones en este sentido, además de prestarle la atención que se merece.

- La percepción sobre el apoyo y acompañamiento por parte del supervisor tiene una influencia directa y positiva sobre la satisfacción laboral.

Un resultado que se alinea y es coherente con los resultados de investigaciones como las de Kalemci et al., (2019), Costello y Westover, (2016) y Eisenberger et al., (2002). Maertz et al. (2007) distinguen entre el apoyo del supervisor y el apoyo organizacional. El cuestionario utilizado en nuestro estudio está claramente orientado al supervisor directo y la percepción respecto al apoyo recibido de éste. Por lo que las conclusiones del estudio son muy significativas para animar a directivos y responsables en las empresas a interesarse y preocuparse por la situación de sus colaboradores y por lo que sienten, más allá de la estricta dinámica del trabajo. Un interés que, de acuerdo con el cuestionario utilizado en nuestra investigación y que ha facilitado estas conclusiones, debe manifestarse también en términos de entender las problemáticas personales y familiares que muchas veces provocan alteraciones en la marcha normal de la actividad profesional y requieren comprensión y acompañamiento.

- Las perspectivas profesionales o plan de desarrollo de carrera tienen una influencia directa y positiva sobre la satisfacción laboral.

Aquellos trabajadores o empleados que identifican una trayectoria profesional en la empresa, asociada a mejoras de responsabilidades, de salario o de proyectos interesantes, están más satisfechos en su puesto de trabajo, que ven como una etapa dentro de un camino hacia unos objetivos de interés para su vida profesional. Uno de los elementos clave en este aspecto es la formación, que debe ser adecuada y percibida como un elemento de refuerzo de la carrera profesional, y también un pilar en la construcción de un clima de trabajo enriquecedor que facilite el aprendizaje y la mejora. Los resultados de nuestra investigación se alinean con los de investigaciones precedentes como las de Yarbrough et al., (2017) o la de Ismail et al., (2014).

- La transparencia salarial, que se intuye como un factor importante y directamente relacionado con el compromiso, se demuestra que no lo es de acuerdo con los resultados.

Aunque la transparencia suele ser uno de los valores más apreciados por las nuevas generaciones de empleados, en un momento en que las organizaciones van siendo cada vez menos opacas y compartiendo cada vez más información con sus empleados, los resultados no avalan la hipótesis de que la transparencia salarial sea un factor que influya en el compromiso.

Estos resultados parecen coherentes con un colectivo como el encuestado que se declara satisfecho de forma mayoritaria con su nivel salarial, y los resultados, probablemente serían distintos de no darse esta circunstancia. Sin embargo, algunas investigaciones anteriores, como las de Berggren et al., (2007) y la de Greiner et al., (2011) afirman que existe una relación positiva entre transparencia y compromiso, si bien, como se ha comentado anteriormente, la transparencia es un factor que debe ser administrado con prudencia para no producir efectos indeseados y muy probablemente su efecto en términos de satisfacción o de compromiso esté muy condicionado por aspectos culturales o madurez de la organización.

- [Los sistemas de evaluación del desempeño se revelan como una fuente de compromiso cuando son percibidos como justos y equitativos.](#)

Los resultados del estudio indican que una de las claves para conseguir niveles elevados de compromiso de los empleados y mandos intermedios, tiene que ver con la imparcialidad de los sistemas de evaluación del rendimiento y con la forma en cómo se asignan los premios e incentivos. Así pues, los sistemas de evaluación del rendimiento tienen una gran influencia, pudiendo afectar positiva o negativamente, de forma muy directa, en función de cómo sean percibidos por los evaluados. Nuestros resultados se alinean con los de investigaciones anteriores como las de Jawahar, (2006) la de Yamazaki y Yoon, (2016) y la de Jawaad et al., (2019).

- [La satisfacción salarial no influye en el compromiso organizacional.](#)

El hecho de que la satisfacción salarial no influya de forma significativa, ni en la satisfacción laboral ni en el compromiso, en un colectivo que está mayoritariamente satisfecho con su salario, de alguna manera corrobora una línea de pensamiento seguida por estudios como Kahneman (2006) o Easterlin (1995) que defienden y demuestran que, a partir de cierto confort salarial, los incrementos salariales ya no aportan incrementos de motivación o felicidad para los que lo reciben. Este resultado se suma a los de investigaciones anteriores (e.g., Judge et al., 2010), que, como en la presente tesis, mostraba una influencia muy poco significativa entre la satisfacción salarial y la satisfacción laboral. Otras investigaciones como la de Permana et al., (2021) arrojan el resultado contrario, lo que nos hace pensar que la satisfacción salarial como predictor del compromiso o la satisfacción laboral, puede funcionar únicamente en determinados colectivos, determinadas culturas o en determinadas circunstancias.

De hecho, en nuestra investigación, la única relación positiva entre satisfacción salarial y satisfacción laboral aparece en el colectivo más joven, con las consideraciones que se han hecho al respecto en el apartado de resultados.

5.2. Limitaciones de la investigación

Nuestro estudio se ha realizado analizando las respuestas de un colectivo de 246 empleados y mandos intermedios, principalmente en Cataluña, de los cuales, únicamente dos se encontraban en situación de búsqueda de empleo y 104 tenían ocupaciones que implicaban algún tipo de responsabilidad.

Este colectivo, desde el punto de vista de su formación y situación sociolaboral, no es totalmente representativo de toda la fuerza laboral en un país como España u otros países de Europa, y aún menos en otros países en vías de desarrollo, pero sin duda, los resultados interesan a la mayoría de las empresas medianas y grandes, con plantillas cuyo perfil de empleado es muy parecido al de la muestra.

Las grandes y medianas empresas, especialmente en los países más desarrollados, cuyos empleados disponen, en general, de un nivel de vida alto, persiguen sistemáticamente conseguir que sus plantillas estén satisfechas y comprometidas, dando por supuesto, aunque no siempre es así, que todos los factores que componen la Compensación Total tienen una influencia directa respecto a esos objetivos.

Otra limitación de esta investigación es que la satisfacción laboral (JS) y el compromiso organizacional (OC) son las únicas variables dependientes estudiadas, considerando que sería de interés analizar otras, más próximas a los resultados empresariales, como el nivel de rendimiento económico o financiero de la empresa o el grado de consecución de los objetivos. De hecho, son muchas las investigaciones que relacionan positivamente la satisfacción y la motivación con los resultados empresariales, por lo que el objetivo focalizado en la satisfacción y el compromiso, de alguna manera responde también al de la obtención de mejores resultados empresariales.

Como se ha comentado al inicio, los datos de la muestra correspondiente a esta investigación se han recogido justo antes de la crisis sanitaria de la Covid-19, un hecho que ha cambiado algunos hábitos de trabajo y, posiblemente, el orden de algunas prioridades que sería interesante investigar en un futuro. Y es que el trabajo a distancia, al que por necesidad se han visto obligadas la mayoría

de las organizaciones, si no con toda su plantilla sí con aquella parte susceptible de adoptar esa modalidad de trabajo, ha impulsado de forma muy evidente los deseos de grandes colectivos de empleados que han descubierto la posibilidad de conciliar mucho mejor su vida laboral con la profesional.

5.3. Implicaciones prácticas

Las conclusiones presentadas ponen de relieve la importancia de la dirección y gestión de personas para conseguir plantillas satisfechas y comprometidas, como antesala de unos buenos resultados empresariales.

En este sentido, huyendo del paradigma tradicional, según el cual necesitamos plantillas comprometidas y satisfechas para conseguir buenos resultados, esta investigación apuesta, más bien, por un tipo de gestión empresarial y dirección de personas que considere la satisfacción y el compromiso los empleados como un fin en sí mismos, además de considerarlas también como el camino para conseguir mejores resultados. Las nuevas generaciones que componen la presente y futura fuerza laboral quieren ser tratados de manera distinta (Stewart et al., 2017) y además consideran que hay que trabajar para vivir y no al revés, como ha sido norma no escrita en generaciones precedentes, por lo que sentirse bien tratados pasa a ser un elemento fundamental para conseguir altos niveles de satisfacción y compromiso.

La relación con su superior jerárquico, la conciliación familiar y los sistemas de evaluación del rendimiento, forman parte de esos elementos fundamentales que condicionan el sentimiento de los empleados respecto a cómo son tratados por la empresa, arrojando luz a los directivos y mandos para incidir en las buenas prácticas relacionadas con esos factores.

Hay que tener en cuenta que hablamos de percepciones y apreciaciones que van a influir al final en comportamientos, por lo que en determinadas circunstancias una proximidad del directivo al empleado se puede convertir en un elemento positivo, dándole seguridad o apoyándole efectivamente a conseguir los resultados. Se desmitifica también, reforzando las conclusiones de muchos estudios anteriores, el efecto que ejerce la satisfacción salarial sobre la satisfacción laboral. Los resultados de nuestra investigación demuestran la poca influencia de la satisfacción salarial sobre la satisfacción laboral y el compromiso, en este caso sabiendo de antemano que corresponde a un colectivo generalmente satisfecho con su salario. De todas formas, aunque la satisfacción

salarial no se demuestre influyente en la satisfacción laboral, si consideramos el salario como un factor higiénico, las empresas no pueden descuidar los procedimientos por los que se adjudican las recompensas, ni la equidad interna por la que los puestos de más valor reciben mejores salarios, ni la equidad externa que es un motivo frecuente de rotación, puesto que una falta de “higiene” en esos aspectos puede convertirse en un elemento de profunda insatisfacción.

5.4. Futuras líneas de investigación

En la revisión de la literatura se han identificado muchos factores que se relacionan con la Compensación Total, y aunque algunos de ellos se han tratado en esta tesis, otros constituyen un campo para futuras investigaciones. Uno de los factores clave para la generación de un sentimiento de pertenencia y mejora del compromiso de los empleados con la empresa puede ser la comunicación interna (Karanges et al., 2015), un factor que parece relevante en el futuro para fidelizar a los clientes, pero también a los empleados, en un entorno digital donde todo el mundo recibe, cada vez más, inputs de forma masiva, por muchos canales, y mezclándose informaciones relevantes con irrelevantes o incluso tóxicas (Aguaded, 2014). Parece fundamental, en un entorno así, que la empresa desde el punto de vista institucional y los supervisores, de forma más cercana, se preocupen de comunicar adecuadamente todo aquello que puede interesar al empleado sobre la empresa y sobre su futuro. Los canales de comunicación, además, van cambiando, y por lo tanto constituyen un terreno a explorar como parte de la compensación total. La comunicación, por ejemplo, puede ser motivo de enormes conflictos cuando no se gestiona adecuadamente, pero, por el contrario, puede ser un medio para conseguir la identificación con la empresa y la mejora del compromiso, como se ha demostrado durante la crisis sanitaria (Lee, 2022).

Otro elemento que explorar como generador de compromiso puede ser el sistema de fijación de objetivos y en consecuencia la indexación de bonos e incentivos. Algo que no es trivial y que hay que adaptar a cada circunstancia y a cada individuo si se quiere obtener un alto desempeño y un elevado nivel de compromiso simultáneamente. La investigación de Eckhaus, (2021) identifica los objetivos como otra dimensión de la felicidad en la empresa junto con el compromiso o el significado del trabajo, por lo que aparte de la función tradicional que se ha dado a los objetivos, como elementos de mejora, motivación y estímulo, se abre una nueva dimensión de gran interés, relacionada con la felicidad en el trabajo, como nuevo paradigma (Fitriana et al., 2022). Una de las condiciones para que los objetivos, como expone la investigación de Fitriana (2022), pueda

constituir una nueva dimensión de la felicidad en el trabajo, es la forma como los objetivos son establecidos, el nivel de dificultad para alcanzarlos, la adaptación al perfil de cada empleado e incluso la forma de comunicarlos. Una asignatura pendiente en muchas empresas que merece también atención para mejorar las prácticas de dirección en ese ámbito (van Lill et al., 2020).

Otro elemento que consideramos que forma parte de la Compensación Total y que ha quedado fuera del ámbito de investigación de esta tesis son los valores de la empresa. Este factor se convierte en estratégico por la necesidad de dar respuesta a las exigencias propias de las nuevas generaciones de empleados que prefieren trabajar en empresas verdes, sostenibles y respetuosas con el medioambiente (Piper, 2012). Pero no solo por eso, sino porque la agenda de sostenibilidad climática dejará fuera cualquier empresa o actividad que no responda a unos mínimos (Hampton, Blundel, Wahga y Fawcet, 2022), y la mejor manera de responder a ese reto desde la empresa es convertir esos objetivos en valores, en vez de considerarlos simplemente una obligación.

También nos parece de gran interés investigar los mecanismos de compensación total relacionados con el contenido del propio trabajo, un factor intrínseco cuya potenciación y puesta en marcha puede tener costes bajos en relación con los beneficios potenciales (Matar, 2019), y que pueden relacionarse con altos niveles de satisfacción y compromiso.

En el momento de redactar esta tesis, el mundo se encuentra saliendo de una pandemia provocada por la Covid-19 que ha durado prácticamente dos años en su fase más aguda y que aún sigue afectando, aunque con menor virulencia, en 2022. Muchas cosas han cambiado después de esta crisis sanitaria y una de las más significativas es que durante la pandemia se ha descubierto el teletrabajo en toda su magnitud, ya que muchas personas se han visto obligadas a trabajar desde sus hogares. Esta situación ha puesto de manifiesto que es posible teletrabajar gracias al esfuerzo y al despliegue tecnológico de plataformas de videoconferencia, poniendo a disposición de todo el mundo y a bajo coste o gratuitamente funcionalidades de calidad profesional, con capacidad para multitud de asistentes y con la posibilidad de compartir archivos, presentaciones, realizar grabaciones y disfrutar de una participación activa en directo. El teletrabajo post pandemia nos parece un elemento estratégico a estudiar por las consecuencias que puede tener para atraer y fidelizar talento en las empresas, sobre todo después de que millones de personas lo han experimentado forzosamente, y para muchas de ellas se puede convertir en un factor irrenunciable a la hora de decidirse por uno u otro puesto de trabajo. Posiblemente, los directivos también

deberán adaptarse a nuevas formas de liderar de forma remota, con las ventajas e inconvenientes (Cordova-Buiza et al., 2022) que ello conlleva, convirtiéndose en otro ámbito de interés para futuras investigaciones.

Referencias bibliográficas

- Aguaded, I. (2014). From infoxication to the right to communicate. *Comunicar*, 21(42), 07-08.
<https://doi.org/10.3916/C42-2014-a1>
- Almadana-Abon, S., Molina-Gómez, J., Mercade-Mele, P. y Delgado-Centeno, J. (2020). El sistema de compensación total en la empresa familiar como herramienta clave para su éxito. *European Journal of Family Business*, 10(2), 82-91.
<https://doi.org/10.24310/ejfbejfb.v10i2.6811>
- Al-Zoubi, M. T. (2012). Generating benchmarking indicators for employee job satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(1), 27-44.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2011.637780>
- Ares-Blanco, S., Astier-Peña, M. P., Gómez-Bravo, R., Fernández-García, M. y Bueno-Ortiz, J. M. (2021). Gestión de los recursos humanos y estrategias de vacunación en atención primaria en Europa en la pandemia COVID-19. *Atención Primaria*, 53(10), 102132.
<https://doi.org/10.1016/j.aprim.2021.102132>
- Arredondo, F. G., de la Garza J. y Vázquez, J. C. (2014). Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 408-418. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.06.007>
- Artz, B. (2010). Fringe benefits and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 31(6), 626-644. <https://doi.org/10.1108/01437721011073346>
- 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. <https://doi.org/10.5093/tr2013a7>
- Babalola, S. (2016). The Effect Of Leadership Style, Job Satisfaction And Employee-Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(3), 935. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i3.9667>
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002>

- Beauregard, T. A. y Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>
- Benson et al., (s. f.). *The generational “exchange” rate: How generations convert career development satisfaction into organisational commitment or neglect of work—Benson—2018—Human Resource Management Journal—Wiley Online Library*. Recuperado 20 de noviembre de 2018, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1748-8583.12198>
- Berggren, E. y Bernshetyn, R. (2007). Organizational transparency drives company performance. *Journal of Management Development*, 26(5), 411-417.
<https://doi.org/10.1108/02621710710748248>
- 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. <https://doi.org/10.1109/ITNG.2014.12>
- Bhagat, S., Brickley, J. A. y Lease, R. C. (1985). Incentive effects of stock purchase plans. *Journal of Financial Economics*, 14(2), 195-215. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(85\)90014-5](https://doi.org/10.1016/0304-405X(85)90014-5)
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. y Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Brough, P., Timms, C., O’Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O.L., Sit, C. y Lo, D. (2014). Work-life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724-2744.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262>
- Brown, M. (2001). Unequal Pay, Unequal Responses? Pay Referents and their Implications for Pay Level Satisfaction. *Journal of Management Studies*, 38(6), 879-886.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00263>
- Bun, M. y Huberts, L. (2018). The Impact of Higher Fixed Pay and Lower Bonuses on Productivity. *Journal of Labor Research*, 39(1), 1-21. <https://doi.org/10.1007/s12122-017-9260-9>
- 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.
<https://doi.org/10.1097/01974520-201207000-00002>

- Campo-Arias, A. (2006). Usos del coeficiente de alfa de Cronbach. *Biomédica*, 26(4), 585.
<https://doi.org/10.7705/biomedica.v26i4.327>
- Casaravilla, G., Chaer, R. y Caporale, X. (2021). Generation Investment Planning and Risk Management in BANI context. *2021 IEEE URUCON*, 355-359.
<https://doi.org/10.1109/URUCON53396.2021.9647355>
- Chaneta, I. (2014). Effects of Job Evaluation on Decisions Involving Pay Equity. *Asian Social Science*, 10(4). <https://doi.org/10.5539/ass.v10n4p145>
- Chartrand, J. M. y Camp, C. C. (1991). Advances in the measurement of career development constructs: A 20-year review. *Journal of Vocational Behavior*, 39(1), 1-39.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(91\)90002-4](https://doi.org/10.1016/0001-8791(91)90002-4)
- Chenf, S.-N., Orazem, P. F., Mattila, J. P. y Greig, J. J. (1999). MEASUREMENT ERROR IN JOB EVALUATION AND THE GENDER WAGE GAP. *Economic Inquiry*, 37(2), 181-194.
<https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.1999.tb01424.x>
- Chiang, F. y Birtch, T. (2010). Pay for performance and work attitudes: The mediating role of employee–organization service value congruence. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 632-640. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.11.005>
- Chinomona, E. y Mofokeng, T. M. (2016). Impact Of Organisational Politics On Job Dissatisfaction And Turnover Intention: An Application Of Social Exchange Theory On Employees Working In Zimbabwean Small And Medium Enterprises (SMEs). *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(3), 857-870. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i3.9661>
- Cordova-Buiza, F., Aguirre-Parra, P., Gustavo Garcia-Jimenez, M. y Carolina Martinez-Torres, D. (2022). Virtual leadership as a development opportunity in business context. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 248-259.
[https://doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.20](https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.20)
- Costello, S. y Westover, J.H. (2016). Engaging Millennials: Leadership of the global Millennial Generation in the workplace. *Management Education: An International Journal*, 16(4), 2327-9273.
- Crespo, J. L., Fondevila-Gascón, J.F., Marqués-Pascual, J. (2022). Employer branding y propuesta de valor al empleado en códigos éticos: estudio de caso. *Innovar*, 32(83). 51-62.
<https://doi.org/10.15446/innovar>

- D. Troutt, M., J. Ambrose, P. y Kin Chan, C. (2001). Optimal throughput for multistage input-output processes. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 148-158. <https://doi.org/10.1108/01443570110358503>
- Dulebohn, J. H. y Werling, S. E. (2007). Compensation research past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 17(2), 191-207. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.002>
- Džubáková, M. y Kopták, M. (2017). Work Standardisation in Logistics Processes. *Quality Innovation Prosperity*, 21(2), 109. <https://doi.org/10.12776/qip.v21i2.880>
- Eckhaus, E. (2021). The Fourth Dimension of Happiness and Work Satisfaction. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 16(2), 118-133. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2021-0008>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. y Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.3.565>
- Emslie, C. y Hunt, K. (2009). 'Live to Work' or 'Work to Live'? A Qualitative Study of Gender and Work-life Balance among Men and Women in Mid-life. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 151-172. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00434.x>
- Tobing, D. S. (2016). The effect of compensation, career development, work-family support on job satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 206-213. <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.14.1.19>
- Fitriana, N., Hutagalung, F. D., Awang, Z. y Zaid, S. M. (2022). Happiness at work: A cross-cultural validation of happiness at work scale. *PLOS ONE*, 17(1), e0261617. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261617>
- Gawel, J. E. (1996). *Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierachy of Needs, Practical Assessment, Research and Evaluation*, 5 (11). <https://doi.org/10.7275/31QY-EA53>
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. y Delgado Piña, M. I. (2008). *Gestión de recursos humanos [recurso electrónico]*. Pearson Educación.

- González, F., Selva, C. y Sunyer, A. (2019). Estudio sobre la influencia de la compensación total en la satisfacción en el puesto de trabajo. A: Congreso Iberoamericano de Jóvenes Investigadores en Ciencias Económicas y Dirección de Empresas. II Congreso Iberoamericano de Jóvenes Investigadores en Ciencias Económicas y Dirección de Empresas - ACTAS. p. 31-43. <http://hdl.handle.net/2117/176185>
- González, F., Selva, C. y Sunyer, A. (en prensa). The influence of total compensation on job satisfaction. *Universitas Psychologica*.
- Good, V., Hughes, D. E., Kirca, A. H. y McGrath, S. (2022). A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(3), 586-614. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00827-6>
- Gooderham, P., Fenton-O’Creevy, M., Croucher, R. y Brookes, M. (2018). A Multilevel Analysis of the Use of Individual Pay-for-Performance Systems. *Journal of Management*, 44(4), 1479-1504. <https://doi.org/10.1177/0149206315610634>
- Dauffenbach, R. y Greer, R. D. (s. f.). *A Comparison of Job Analytic and Conventional Economic Variables as Explanations of Occupational Earnings Differentials*. 22. *Journal of Economics and Business*, 36(1), 43-64. [https://doi.org/10.1016/0148-6195\(84\)90011-0](https://doi.org/10.1016/0148-6195(84)90011-0)
- Greiner, B., Ockenfels, A. y Werner, P. (2011). Wage transparency and performance: A real-effort experiment. *Economics Letters*, 111(3), 236-238. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2011.02.015>
- Griffin, M. A., Patterson, M. G. y West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 537-550. <https://doi.org/10.1002/job.101>
- Haar, J. M. (2013). Testing a new measure of work–life balance: A study of parent and non-parent employees from New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3305-3324. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775175>
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A. y Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>

- Hakan Koç. (2011). The impact of managers' leadership behaviors on job satisfaction and performance of employees. *African journal of business management*, 5(30).
<https://doi.org/10.5897/AJBM10.1229>
- Hans Setiadi Wijaya, N. (2019). Linking job dissatisfaction, learning motivation, creative work involvement, and proactive personality. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 32-41. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.04](https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.04)
- Hartmann, F. y Slapničar, S. (2012). Pay fairness and intrinsic motivation: The role of pay transparency. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4283-4300. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.664962>
- Higginbotham, E. (2004). Invited reaction: Black and white women managers: Access to opportunity. *Human Resource Development Quarterly*, 15(2), 147-152.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.1095>
- Höhne, J. K., Krebs, D. y Kühnel, S.-M. (2021). Measurement properties of completely and end labeled unipolar and bipolar scales in Likert-type questions on income (in)equality. *Social Science Research*, 97, 102544. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2021.102544>
- Holland, L. C. y Elder, E. M. (2006). Employee stock options in compensation agreements: A financing explanation. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 367-379.
<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2005.06.002>
- Hoole, C. y Hotz, G. (2016). The impact of a total reward system of work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1317>
- Igalens, J. y Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1003-1025.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199912\)20:7<1003::AID-JOB941>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7<1003::AID-JOB941>3.0.CO;2-K)
- Ilmakunnas, P. y Piekkola, H. (2014). Intangible investment in people and productivity. *Journal of Productivity Analysis*, 41(3), 443-456. <https://doi.org/10.1007/s11123-013-0348-9>
- Ismail, A., Adnan, N. y Bakar, R. (2014). Perceived career development support in workplace career programme. *Economic Annals*, 59(201), 157-175. <https://doi.org/10.2298/EKA1401157I>
- Jain, S. S., Fernando, G. D., Tripathy, A. y Bhatia, S. (2021). Closing the gender gap in top management teams: An examination of diversity and compensation parity in family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(4), 100388.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100388>

- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A. y Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1608668.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1608668>
- Jawahar, I. M. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research*, 27(2), 213-236. <https://doi.org/10.1007/s12122-006-1004-1>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A. y Locke, E. A. (2005). Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257-268. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.257>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C. y Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M. y Kaifi, M. M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p88>
- Kalemci, R. A., Kalemci-Tuzun, I. y Ozkan-Canbolat, E. (2019). Employee deviant behavior: Role of culture and organizational relevant support. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), 126-141. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-11-2018-0125>
- Kalliath, T. y Brough, P. (2008). Achieving work–life balance. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 224-226. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.224>
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. y Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Khalifa, M. H. E. (2011). Perceptions of Equity and Job Satisfaction: A Study of University Employees in Egypt. *International Journal of Management*, 28(4), 130-144.
<http://dx.doi.org/10.4236/ib.2012.43026>
- Knudsen, H. K., Johnson, J. A., Martin, J. K. y Roman, P. M. (2003). Downsizing Survival: The Experience of Work and Organizational Commitment. *Sociological Inquiry*, 73(2), 265-283.
<https://doi.org/10.1111/1475-682X.00056>

- Kopertyńska, M. W. y Kmiotek, K. (2015). Engagement of employees of generation Y – theoretical issues and research experience. *Argumenta Oeconomica*, 2(35), 185-201.
<https://doi.org/10.15611/aoe.2015.2.10>
- Koskinen, P. (2017). Intertwining Gender Inequalities and Gender-neutral Legitimacy in Job Evaluation and Performance-related Pay. *Gender, Work & Organization*, 24(2), 156-170.
<https://doi.org/10.1111/gwao.12156>
- Krajcsák, Z. y Gyökér, I. (2013). How to increase workplace commitment? *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 21(1), 39. <https://doi.org/10.3311/PPso.2155>
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: the link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 16.
- Ledesma, R., Ibañez, G. M. y Mora, P. V. (2002). *Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: Un programa basado en gráficos dinámicos*, 7(2), 10.
- Lee, Y. (2022). How dialogic internal communication fosters employees' safety behavior during the COVID-19 pandemic. *Public Relations Review*, 48(1), 102156.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102156>
- Leontief, W. (1983). Technological Advance, Economic Growth, and the Distribution of Income. *Population and Development Review*, 9(3), 403. <https://doi.org/10.2307/1973315>
- Lepold, A., Tanzer, N., Bregenzer, A. y Jiménez, P. (2018). The Efficient Measurement of Job Satisfaction: Facet-Items versus Facet Scales. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(7), 1362. <https://doi.org/10.3390/ijerph15071362>
- Lin, W., Wang, L., Bamberger, P. A., Zhang, Q., Wang, H., Guo, W., Shi, J. y Zhang, T. (2016). Leading future orientations for current effectiveness: The role of engagement and supervisor coaching in linking future work self salience to job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 145-156. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.12.002>
- Linggiallo, H. D., Riadi, S. S., Hariyadi, S. y Adhimursandi, D. (2021). The effect of predictor variables on employee engagement and organizational commitment and employee performance. *Management Science Letters*, 31-40. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.033>
- Liu, M.L., Liu, N.T., Ding, C. G. y Lin, C.P. (2015). Exploring team performance in high-tech industries: Future trends of building up teamwork. *Technological Forecasting and Social Change*, 91, 295-310. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.03.014>

- Lupou, R., Craşovan, M. y Mitruţi, A. (2011). Competence assessment as a mean to facilitate employability, career progress and accreditation towards a qualification. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 1115-1119. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.248>
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S. y Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059-1075. <https://doi.org/10.1002/job.472>
- Maier, C. (1970). Between Taylorism and Technocracy: European ideologies and the vision of industrial productivity in the 1920s. *Journal of Contemporary History*, 5(2), 27-61. <https://doi.org/10.1177/002200947000500202>
- Martínez-González, M., Selva, C. y Crespo, J. (2019). La evolución de las competencias de RRHH en organizaciones inmersas en la cuarta revolución industrial. *Quaderns de psicologia. International journal of psychology*, 21(1), <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1471>
- Matar, M. (2019). The Role of Internal and External Motivation on Employee Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2S10), 612-616. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1111.0982S1019>
- Miceli, M. P., & Mulvey, P. W. (2000). Consequences of Satisfaction with Pay Systems: Two Field Studies. *Industrial Relations*, 39(1), 62-87. <https://doi.org/10.1111/0019-8676.00153>
- Mishra, N., Rajkumar, D. M. y Mishra, D. R. (2019). *Micromanagement: An Employers' Perspective*. 8(10), 5.
- Delgado, C. (2002). *Mucho más que salario, la compensación total flexible*. McGraw-Hill.
- Méndez, M. y Selva, C. (2018). Gestión del talento en el entorno de la restauración. Actas liderazgo y gestión del talento en las organizaciones, ISBN 978-84-9987-186-8, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8326096>
- Newman, K., Maylor, U. y Chansarkar, B. (2002). "The nurse satisfaction, service quality and nurse retention chain": Implications for management of recruitment and retention. *Journal of Management in Medicine*, 16(4), 271-291. <https://doi.org/10.1108/02689230210445095>
- Nikolić, M., Vukonjanski, J., Nedeljković, M., Hadžić, O. y Terek, E. (2013). The impact of internal communication satisfaction dimensions on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX. *Public Relations Review*, 39(5), 563-565. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.09.002>

- O'Byrne, S. F. (1995). Total compensation strategy. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8(2), 77-86. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.1995.tb00290.x>
- Ohlmer, I. V. y Sasson, A. (2018). Showing Your Cards: Pay Transparency and Overall Pay Dispersion. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 16544. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.131>
- Permana, A., Aima, M. H., Ariyanto, E., Nurmahdi, A., Sutawidjaya, A. H. y Endri, E. (2021). The effect of compensation and career development on lecturer job satisfaction. *Accounting*, 7(6), 1287-1292. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2021.4.011>
- Pierson, T. (2020). From Late Medieval City Employees to Early Modern Civil Servants. Employment Relationships as Reflected in the Frankfurt Contract Documents. *Rechtsgeschichte - Legal History*, 2020(28), 068-093. <https://doi.org/10.12946/rg28/068-093>
- Piper, L. E. (2012). Generation Y in Healthcare: Leading Millennials in an Era of Reform: *Frontiers of Health Services Management*, 29(1), 16-28. <https://doi.org/10.1097/01974520-201207000-00003>
- Pongpat, T. (2021). Vital role of leader as employee value proposition for employee engagement in Thai perspective. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 42(3). <https://doi.org/10.34044/j.kjss.2021.42.3.06>
- Pouliakas, K. y Theodossiou, I. (2010). Differences in the job satisfaction of high-paid and low-paid workers across Europe. *International Labour Review*, 149(1), 1-29. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2010.00073.x>
- Pujotomo, D., Budi Puspitasari, N., Arasyandi, M. y Sriyanto. (2019). Performance Appraisal Based on Employees Competence in Procurement Services Unit (Case of Area Semarang). *Journal of Physics: Conference Series*, 1175, 012194. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1175/1/012194>
- Qodariah et al. (2019). Effect of Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment to Employee Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2S4), 815-822. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1164.0782S419>
- Raymo, J. M., Warren, J. R., Sweeney, M. M., Hauser, R. M. y Ho, J.H. (2011). Precarious Employment, Bad Jobs, Labor Unions, and Early Retirement. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 66B(2), 249-259. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbq106>

- Ricciardi, F. (2013). « Equal pay for a similar work », le mythe régulateur du salaire au poste dans l'Europe de la CECA (années 1950-1960). *Travail et emploi*, 133, 13-24.
<https://doi.org/10.4000/travailemploi.5934>
- Rubin, E. V. y Edwards, A. (2020). The performance of performance appraisal systems: Understanding the linkage between appraisal structure and appraisal discrimination complaints. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1938-1957. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424015>
- Sam Hampton R. y Aqueela, T. (2022). *Transforming small and medium-sized enterprises to address the climate*. Environmental Change Institute, School of Geography and Environment, University of Oxford, Oxford, UK.
- 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.
<https://doi.org/10.3926/ic.844>
- Seaman, S., Krismann, C. y Hamilton, F. (1999). An Internal Equity Evaluation System Based on Merit Measures. *College & Research Libraries*, 60(1), 79-89.
<https://doi.org/10.5860/crl.60.1.79>
- Seid, H. y Alemu, L. (2019). *The Effect of Total Rewards on Employee Engagement: The Moderating Role of Perceived Reward Fairness*. 85.
- Selva, C. y Tresserra, O. (2014). Flexibilidad global, sinécdoque de progreso. *Athenea digital*, 14(2), 197-02, <http://dx.doi.org/10.5565/rev/athenea.1226>
- Selva, C. y Tresserra, O. (2013). La flexibilidad como herramienta para encaminar el bienestar laboral. En Leonor Cantera, Susana Pallarès y Clara Selva (Coords.), *Del malestar al bienestar laboral* (pp. 215-240). Barcelona: Amentia.
- Senchack, A. J. (1975). The Firm's Optimal Financial Policies: Solution, Equilibrium, and Stability. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 10(4), 543.
<https://doi.org/10.2307/2330597>
- Sergiovanni, T. (1967). Factors Which Affect Satisfaction and Dissatisfaction of Teachers. *Journal of Educational Administration*, 5(1), 66-82. <https://doi.org/10.1108/eb009610>
- Shore, T. H., Tashchian, A. y Jourdan, L. (2006). Effects of Internal and External Pay Comparisons on Work Attitudes. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(10), 2578-2598.
<https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00204.x>

- Skenes, C. y Kleiner, B. H. (2003). The HAY System of compensation. *Management Research News*, 26(2/3/4), 109-115. <https://doi.org/10.1108/01409170310783826>
- Steelman, L. A. y Williams, J. R. (2019). *Feedback at Work*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-30915-2>
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S. y Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45-54. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.011>
- Stojanova, H., Lietavcova, B. y Raguž, I. V. (2019). The Dependence of Unemployment of the Senior Workforce upon Explanatory Variables in the European Union in the Context of Industry 4.0. *Social Sciences*, 8(1), 29. <https://doi.org/10.3390/socsci8010029>
- Stokes, L., Bryson, A., Forth, J. y Weale, M. (2017). Who Fared Better? The Fortunes of Performance Pay and Fixed Pay Workers through Recession: Who Fared Better? *British Journal of Industrial Relations*, 55(4), 778-801. <https://doi.org/10.1111/bjir.12245>
- 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), 161-179. <https://doi.org/10.1108/11766091111137564>
- Sumayya, U., y Raziq, A. (2019). Fair Performance Appraisal System and Employee Satisfaction: The Mediating Role of Trust in Supervisor and Perceived Organizational Politics. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 404-420. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.31>
- Tangen, S. (2005). Analysing the requirements of performance measurement systems. *Measuring Business Excellence*, 9(4), 46-54. <https://doi.org/10.1108/13683040510634835>
- Terera, S. y Ngirande, H. (2014). The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p481>
- Tolstyakova, O. V. y Batyrova, N. T. (2020). Strategic management of human resources in modern conditions: A case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 370-381. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(22\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(22))
- Torre, E. D., 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. <https://doi.org/10.1177/0018726714528730>

- Trotter, R. G., Zacur, S. R. y Stickney, L. T. (2017). The new age of pay transparency. *Business Horizons*, 60(4), 529-539. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.03.011>
- Umanailo, M. (2021). *The Effect of Balanced Life and Career Development on Job Satisfaction in Bank Maluku* [Preprint]. Open Science Framework. <https://doi.org/10.31219/osf.io/2de7m>
- Pasamar, S. (2020). Why a strong work-life balance system is needed? *Cuadernos de Gestión*, 20(3), 99-107. <https://doi.org/10.5295/cdg.180903sp>
- Van Lill, X., Roodt, G. y de Bruin, G. P. (2020). The relationship between managers' goal-setting styles and subordinates' goal commitment. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 23(1). <https://doi.org/10.4102/sajems.v23i1.3601>
- Van Marrewijk, A. (2005). Strategies of Cooperation: Control and Commitment in Mega-Projects. *M@n@gement*, 8(4), 89. <https://doi.org/10.3917/mana.084.0089>
- Vera, V., Arias, J., Quintero, L., López, I., López, C. y Santacruz, J. (2019). Development of an Emotional Salary Model: A Case of Application. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(42), 1-18. <https://doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i42/146964>
- Wang, M. y Wanberg, C.R. (2017). 100 years of applied psychology research on individual careers: From career management to retirement. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 546-563. <https://doi.org/10.1037/apl0000143>
- Werner, S. y Ward, S. G. (2004). Recent compensation research: An eclectic review. *Human Resource Management Review*, 14(2), 201-227. <https://doi.org/10.1016/j.hrnr.2004.05.003>
- Williams, M. L., Brower, H. H., Ford, L. R., Williams, L. J. y Carraher, S. M. (2008). A comprehensive model and measure of compensation satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 639-668. <https://doi.org/10.1348/096317907X248851>
- Wolfe, D. A. (2000). Networking Among Regions: Ontario and the Four Motors for Europe. *European Planning Studies*, 8(3), 267-284. <https://doi.org/10.1080/713666407>
- Wright, P., Kroll, M., Krug, J. A. y Pettus, M. (2007). Influences of top management team incentives on firm risk taking. *Strategic Management Journal*, 28(1), 81-89. <https://doi.org/10.1002/smj.548>
- Wu, Y. W. (2011). Optimal executive compensation: Stock options or restricted stocks. *International Review of Economics & Finance*, 20(4), 633-644. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2010.11.023>

- Xavier, B. (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. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.011>
- Xiao, Y. y Cooke, F. L. (2012). Work-life balance in China? Social policy, employer strategy and individual coping mechanisms: Asia Pacific Journal of Human Resources 50. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(1), 6-22. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2011.00005.x>
- Yamazaki, Y. y Yoon, J. (2016). A Cross-National Study of Fairness in Asia: How Perceptions of a Lack-of-Group Bias and Transparency in the Performance Evaluation System Relate to Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 55(6), 1059-1077. <https://doi.org/10.1002/hrm.21707>
- Yarbrough, S., Martin, P., Alfred, D. y McNeill, C. (2017). Professional values, job satisfaction, career development, and intent to stay. *Nursing Ethics*, 24(6), 675-685. <https://doi.org/10.1177/0969733015623098>
- Yeung, A. K. y Berman, B. (1997). Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance. *Human Resource Management*, 36(3), 321-335. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199723\)36:3<321::AID-HRM4>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3<321::AID-HRM4>3.0.CO;2-Y)
- Zaccaro, S. J., Craig, B. y Quinn, J. (1991). Prior absenteeism, supervisory style, job satisfaction, and personal characteristics: An investigation of some mediated and moderated linkages to work absenteeism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 24-44. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90032-O](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90032-O)
- Zambada, R. F. y Gómez, S. M. M. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Acta Universitaria*, 22(2), 24-31.
- Zheng, S., Wang, Z. y Song, S. (2014). Pay Satisfaction of Employees: A Case Study of a State-Owned Science Institute in China. *Social Indicators Research*, 119(3), 1219-1231. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0554-x>
- Zou, Y. (2016). Review of the Incentive Literature. En K. K. Kim (Ed.), *Celebrating America's Pastimes: Baseball, Hot Dogs, Apple Pie and Marketing?* (pp. 355-355). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26647-3_75

Anexos

Anexo A: Carta de colaboración en la investigación

Proyecto de Investigación sobre la Satisfacción en el Puesto de Trabajo de los Empleados y Mandos intermedios en España

Estimado/a amigo/a:

Le invitamos a participar en un proyecto de investigación sobre la satisfacción en el puesto de trabajo en España, en relación con sus condiciones de trabajo, flexibilidad laboral, estructura y nivel salarial, entre otros elementos que pueden condicionar ese estado de satisfacción o insatisfacción que es objeto del estudio.

El objetivo es identificar cuáles son los elementos más influyentes en el grado de satisfacción que cada uno/a de nosotros/as puede alcanzar en su puesto de trabajo.

El cuestionario, consta de 39 preguntas que debe responder según su opinión esté más o menos de acuerdo con lo que se indica. Estimamos que el tiempo necesario para cumplimentarlo son unos 5 minutos, que le agradecemos de antemano, en aras de poder realizar una investigación útil para contribuir a la mejora de las condiciones de trabajo de millones de personas en nuestro país.

EL CUESTIONARIO ES COMPLETAMENTE ANÓNIMO y, de hecho, en ningún momento le preguntaremos su nombre ni su empresa, por lo que le rogamos conteste con la máxima franqueza para que los resultados sean realmente válidos y puedan servir para el objetivo de la investigación.

Esta investigación se realiza en el seno de la Universidad Politécnica de Catalunya y la Universidad Autónoma de Barcelona en colaboración con CCOO Industria de Cataluña y está dirigido por Francesc González Navarro y los doctores Albert Sunyer y Clara Selva.

Si tiene alguna duda póngase en contacto con nosotros a través del e-mail: encuestacompensacion@gmail.com.

Muchas gracias por su colaboración.

CONFIDENCIALIDAD:

Toda la información recogida en la presente encuesta tendrá la consideración de confidencial y será usada exclusivamente a los efectos del estudio mencionado.

Anexo B: Cuestionario

PREGUNTAS DEMOGRÁFICAS:

- Edad: Respuesta abierta
- Sexo: Hombre / Mujer
- ¿Vive en pareja? Si/No
- ¿Número de hijos? 0, 1, 2, 3, Más de 3
- Nivel de estudios completado: Sin estudios/Primaria/ESO/Bachillerato o FP/Grado/Master
- Profesión: Respuesta abierta
- Antigüedad en el puesto de trabajo actual (en años): Respuesta abierta
- Sector: Empresa privada/Administración Pública/Organización sin ánimo de lucro

CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE FACTORES SEGUN ESCALAS VALIDADAS

Posibles respuestas:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

1	Me siento bien pagado/a en relación al trabajo que realizo <i>I feel I am being paid a fair amount for the work I do</i>	Satisfacción salarial (PS)
2	Los incrementos salariales son escasos y poco frecuentes <i>Raises are too few and far between (inverted)</i>	
3	Me siento poco valorado/a por la organización cuando pienso en lo que me pagan <i>I feel unappreciated by the organization when I think about what they pay me (inverted)</i>	
4	Hay pocas recompensas para los/las que trabajamos aquí <i>There are few rewards for those who work here. (inverted)</i>	
5	No siento que mis esfuerzos estén recompensados como deberían <i>I don't feel my efforts are rewarded the way they should be (inverted)</i>	

1	<p>Mi jefe se preocupa por mí como persona</p> <p>My supervisor is concerned about me as a person</p>	Soporte del supervisor (SS)
2	<p>Puedo contar con el apoyo de mi jefe cuando tengo problemas personales</p> <p>My supervisor is helpful to me when I have a family or personal emergency</p>	
3	<p>Mi jefe considera que cada uno/a de nosotros/as somos importantes a nivel individual</p> <p>My supervisor feels each of us important as an individual</p>	
4	<p>Mi jefe facilita que pueda atender temas familiares o personales</p> <p>My supervisor is helpful to me when I have a routine family or personal matter to attend to</p>	
5	<p>Mi jefe se preocupa de cómo pensamos y cómo nos sentimos</p> <p>My supervisor is concerned about the way the workers think and feel about things</p>	
6	<p>Mi jefe es comprensivo cuando tengo problemas personales o familiares que interfieren con mi trabajo</p> <p>My supervisor is understanding when I have personal or family problems which interfere with my work</p>	
7	<p>Mi jefe está al corriente de las políticas de la empresa pensadas para ayudar a los/las empleados/as a gestionar sus responsabilidades familiares</p> <p>My supervisor appears to know a lot about company policies that help employees manage their family responsibilities</p>	
8	<p>Mi jefe guarda para él lo que le cuento de manera confidencial</p> <p>My supervisor keeps the things we tell him/her confidential</p>	
1	<p>Estoy satisfecho/a con las oportunidades de formación y desarrollo en mi organización</p> <p>Les possibilités de formation et de développement dans mon organisation</p>	Desarrollo de carrera profesional (CD)

2	Estoy satisfecho/a con las posibilidades de hacer carrera en mi organización <i>Les possibilités de faire carrière dans mon organisation</i>	
3	Estoy satisfecho/a con el clima para el desarrollo personal en la organización <i>Le climat pour le développement personnel dans l'organisation</i>	
1	Actualmente, creo disfrutar todos los aspectos de mi vida de forma equilibrada <i>Nowadays, I seem to enjoy every part of my life equally well</i>	Equilibrio entre la vida personal y laboral (WL)
2	Estoy satisfecho/a con mi equilibrio entre la vida profesional y personal, disfrutando en ambos roles <i>I'm satisfied with my WLB, enjoying both roles</i>	
3	Gestiono bien el equilibrio entre las necesidades laborales y las personales <i>I manage to balance the demands of my work an personally life well</i>	
1	Tengo total confianza en la imparcialidad con que se fijan los objetivos <i>I have full confidence in the system's fairness in determining targets</i>	Sistemas de evaluación del desempeño (PA)
2	Tengo total confianza en la imparcialidad como se evalúa el rendimiento <i>I have full confidence in the system's fairness in evaluating performance</i>	
3	Tengo total confianza en la imparcialidad con que se fijan los salarios <i>I have full confidence in the system's fairness in determining pay</i>	
4	Creo que mi rendimiento se evalúa de forma justa <i>I think that the way in which my performance is measured is fair</i>	
5	Tal como está establecido el sistema es difícil que no esté de acuerdo con mi salario <i>With the system in place as it is, there is a little chance I will be disappointed in may pay</i>	

1	La mayoría de días estoy encantado/a con mi trabajo Most days I am enthusiastic about my work	Satisfacción laboral (JS)
2	Estoy bastante satisfecho/a con mi actual trabajo I feel fairly satisfied with my present job	
3	Cada día de trabajo parece interminable Each day at work seems like it will never end (inverted)	
4	Encuentro realmente divertido mi trabajo I find real enjoyment in my work	
5	Considero que mi trabajo es bastante desagradable I consider my job rather unpleasant (inverted)	
1	Estoy dispuesto/a a trabajar más de lo necesario para contribuir al éxito de mi empresa You are willing to work harder than you have to in order to help the company succeed	Compromiso organizacional (OC)
2	Aceptaría cualquier trabajo para seguir trabajando para esta empresa You would take any job in order to keep working for the same company	
3	Mis valores y los de la empresa son muy parecidos Your values and the values of the company are quite similar	
4	Estoy orgulloso/a de trabajar para esta empresa You are proud to work for the company	

5	Rechazaría cualquier trabajo mejor pagado con tal de seguir trabajando para esta empresa <i>You would turn down another job for more pay in order to stay with de company</i>	
6	Realmente siento muy poca lealtad hacia la empresa <i>You feel very little loyalty to the company (inverted)</i>	
1	En esta empresa todos conocen los sueldos de todos <i>In this company, everybody knows everybody's pay</i>	Transparencia salarial (PT)
2	Sé exactamente lo que cobran los directivos de esta empresa <i>I know exactly what managers get paid</i>	
3	Sé exactamente quien cobra más que yo y quien menos <i>I know exactly who gets more pay than I do and who gets less</i>	
4	Sé exactamente lo que cobra mi jefe <i>I know exactly, what my boss earns</i>	

Anexo C: Publicación

The influence of total compensation on job satisfaction

Universitas Psychologica (en prensa)

Abstract

Purpose – The purpose of this paper is to examine the effects on job satisfaction from the following total compensation factors: work-life balance, supervisor support, career development and pay satisfaction.

Design/methodology/approach – This research involved 246 employees that include lower-level workers, technicians and middle managers in manufacturing and service industries in Spain, mainly medium- and large-sized companies in the private sector.

Findings – This paper finds that the supervisor support, career development and work-life balance are strongly and positively related to job satisfaction. However, pay satisfaction is positively related to job satisfaction only for the group of employees who are 40 years of age or younger.

Practical implications – It is important that managers conceptualize these factors as part of total compensation and promote policies for work flexibility. Furthermore, companies should implement career development plans and encourage supervisors to support their employees. These key elements of total compensation will lead to more satisfied employees.

Originality – The results add to the small literature that has investigated the growing field of total compensation and its outcomes for job satisfaction and employee performance.

Key words: Total Compensation, Job Satisfaction, Work-Life Balance, Supervisor support, Career Development, Pay Satisfaction.

Article classification: Research paper

1. Introduction

Traditional compensation systems, based on fixed and variable rewards, were common during the second half of the 20th century and gradually incorporated other benefits such as medical insurance, restaurant tickets or transport rewards, among others. However, these compensation systems represent an old paradigm in most evolved countries, as these are no longer able to attract and retain new employees, more eager for positive feedback, teamwork climate and good communication, as well as to fully develop themselves at their workplace (Cahill and Sedrak, 2012). Employees in the 21st century tend to aspire to other intangible benefits that are gaining relevance in the valuation of the workplace and that has begun to be termed “Total Compensation” (Hoole and Hotz, 2016).

Total Compensation includes intangible factors such as the quality of management (Griffin et al., 2001), the company values (Bustamante et al., 2021), the communication transparency (Nikolić et al., 2013), the organization itself (Azanza et al., 2013) or an explicit HR strategy setting clear rules for the relationships between the company and its employees (McMullen, 2010).

Some authors (e.g., Ulrich, Dave and Smallwood, 2003) have studied compensation elements termed “non-financial rewards”, such as customized deals tied to competence and performance, high levels of autonomy, effective feedback or the opportunity to complete an entire task (end to end process). Other authors begin to address this paradigm shift (Laloux, 2016) highlighting the need to transform companies into more open organizations (Carney and Getz, 2018), where professional and personal development are compatible and where the workspaces are designed to increase productivity as well as to fully develop people's abilities.

Some of the most increasingly relevant factors in today's workplace are the ability to enjoy a healthy work-life balance while maintaining professional prospects, receiving support from one's supervisor, and earning a decent salary (González *et al.*, 2017). This is especially important for employees and middle managers, who represent the largest group in companies and organizations.

Despite the importance of these factors, there is a lack of sufficient research on them and, more specifically, their influence on job satisfaction (Dinkin, 2015). Knowing the influence of these factors on job satisfaction is important for companies and organizations, since they are intangible – yet, highly valued – compensation in scenarios of stagnating wages due to global competition (Recio, 2001). In many cases, wages have even been reduced due to the fairly recent financial crisis, which created a growing wage gap as a result of the emergence of low-paid jobs in Spain (Fernández *et al.*, 2013). The most recent studies published on job satisfaction in Spain were conducted during the crisis period (Sánchez-Sellero *et al.*, 2016). Due to the temporary lapse since then, one could reasonably consider it to be of interest to continue this research with a focus on the 2018 economic recovery, when employees' values and expectations may have changed. Although one recent study explores this phenomenon (Costello and Westover, 2016), its results focus on the Millennial generation and do not contemplate a representative sample of the entire labour force.

This article provides two important contributions to the research on job satisfaction. First, we find

that, despite salary cuts over recent years, pay satisfaction does not show a significant influence on job satisfaction. Our second contribution is the finding that a strong direct and positive influence exists between the studied factors, namely supervisor support, work-life balance and career development and job satisfaction.

These results can help firms and organizations understand the important influence of total compensation on employee satisfaction, thus allowing them to promote consistent human resource management policies that fulfil employee expectations.

2. Total compensation and its effects on job satisfaction

An analysis of the published papers in SCOPUS database on the topics "Total Compensation" (TC) or "Total Reward" (TR), in comparison to papers on "Job Satisfaction" (JS), shows that TC+TR are less than 3% of the research carried out on JS (447 documents on TC+TR over 16.522 documents on JS).

Research on JS began in 1939 (Williamson, E.G., 1939) with a significant increase in the 1970s. However, research on TC+TR is fairly recent, with the first published paper dating back to 1972 (Sullivan, 1972) introducing the concept of "Total Compensation" and developing the notion of "Indirect Compensation" which involves jobs with high levels of responsibility and professional development. It is not until the beginning of the 21st century when one can find extended literature on TC, but still far from the research on JS that keeps being much more studied. These results on published research of Total Compensation systems contrast with the research interest on compensations systems and its relationships with employee's performance.

Actually, scientific interest in performance-based compensation systems dates back to Taylor's studies at the beginning of the 20th century (Dulebohn and Werling, 2007). In the period between wars, job evaluation systems emerged and were established to identify the value of each position in order to apply more equitable rewarding policies (Gooderham *et al.*, 2018). Therefore, there has been remarkable research on the influence of incentive systems on productivity (Chiang and Birtch, 2010), but it is still necessary to extend research on TC as a concept that goes far beyond tangible rewards as well as explore its impact on JS.

Compensation systems have been evolving in recent years. Where they were once based only on economic compensation, they have become enriched by intangible factors and benefits, such as the selection, training and strengthening of competencies among employees who are considered

suitable and have a greater ability to contribute to the company achieving its global objectives (Dinkin, 2015). The result of this evolution has come to be known as total compensation, a concept that encompasses not only all those elements related to wages and to social benefits but to aspects of work context such as internal relationships, communication, transparency, supervisor support, professional perspectives, work-life balance and even the company's values (Bessette, 2014). These elements of work context are becoming increasingly important for junior employees, who tend to value more the company they are working for as well as some conditions concerning the work environment (such as transparency) than they do the position itself (Stewart *et al.*, 2017).

Total compensation has generated great interest among researchers in the field of HRM (Hinote, 2015), with different approaches taken and investigators exploring the relationships between some of its elements and how these affect motivation and job satisfaction (JS). However, we still remain far from reaching a widespread consensus, as made evident by some studies that highlight the misunderstanding between the terms compensation and employee payroll (Marcos, s. f.). Research on attracting talent and generating loyalty and commitment (Cahill and Sedrak, 2012) has found that employees should experience a rich and satisfactory "trajectory" during their time with the company, a concept that is commonly referred to as "Employee Value Proposition" (Veldsman and Pauw, 2018) and which includes all aspects of total compensation.

The most commonly studied factors in the compensation research literature are fixed wages, variable salaries, benefits (Artz, 2010), flexible compensation (Artz and Heywood, 2015), bonuses, incentives, stock options (Holland and Elder, 2006), restricted stock (Wu, 2011), employee stock purchase plans (ESPP), paid expenses, health programs and pension supplements. Igalens and Roussel (1999) analysed other aspects in addition to flexible compensation, such as equity, benefits and salary increases. Similarly, Shore, Jourdan and Tashchian (2006) showed that internal equity is the most important predictor in terms of motivation, while external equity is the most important predictor related to turnover, job satisfaction and employee performance (Koç, 2011). These studies call for further research on non-economic elements that employees perceive as highly-valued and could lead to higher levels of satisfaction in the workplace.

The general goal of this research is to establish a causal relationship between total compensation and job satisfaction. In this sense, our general hypothesis is based on the idea that one's perception of satisfaction in the workplace is a consequence of several total compensation factors.

Other more recent studies (Elrehail et al., 2019), have tried to determine the relationship between human resources management in the company and competitiveness. They analyse some classic elements such as resource planning, job analysis and design or selection systems, but also other factors taking part of the total compensation as compensation and rewards, training and development or performance evaluation systems. In our study, we contemplate compensation from the perspective of pay Satisfaction and training and development from the perspective of career development.

2.1. Pay satisfaction and job satisfaction

The varied and many aspects of salary are among the most studied elements in the compensation research literature. Pay satisfaction has historically been a key factor in talent loyalty and retention in organizations (Stringer *et al.*, 2011). However, research by Judge et al. (2010) shows a weak relationship between salary level and job satisfaction.

The reason why investigating the effects of pay satisfaction on job satisfaction is important is that, in economic terms, increasing wages for talent retention and loyalty is quite possibly the least sustainable approach. Furthermore, even though the presence of salary increases or extra-wage monetary elements is desirable and valued, it has a rather hygienic effect (Lambert *et al.*, 1980).

Just about twenty years ago, Igalens and Roussel (1999) analysed the relationships between the remuneration package structure, motivation and job satisfaction. They showed that not all elements of economic compensation had the expected effect when applying a certain retributive logic that finally proved misleading. According to this same study, individualized compensation for "exempt" workers (employees not subject to a specific schedule) could be a motivating factor under certain conditions. However, when considering flexible compensation for "non-exempt" workers (employees subject to schedules and in many cases to face-to-face marking), neither job satisfaction nor motivation improve. They also showed that benefits (such as expenses paid, provision of different types of services or health plans) did not increase the motivation or satisfaction of either group. At that time, this result was surprising due to a general belief that any of these remuneration concepts should have a positive influence on motivation and job satisfaction. Moreover, the same study concluded that some elements influence satisfaction but not motivation, when one might think that a motivated employee is very likely to be satisfied.

The study by Stringer *et al.* (2011), conducted on a group of grassroots employees, concluded that there was a strong relationship between pay satisfaction and job satisfaction. Similarly, Pouliakas and Theodossiou (2010) found that employees with lower salaries were less satisfied with their work – except for in the Nordic countries, where a low salary did not imply low quality of employment.

Other researchers (Chiang and Birtch, 2010) have focused on pay-for-performance (PFP) and its influence on obtaining more positive attitudes from employees, concluding that each person's level of identification with the organization's values constitutes a mediating factor between both variables. They also revealed that the PFP can be seen by employees as an investment on the part of the organization, which in turn improves attitudes in the workplace. Although some previous studies found that the predicted job satisfaction of workers receiving performance-related pay is lower on average compared to those in other pay schemes (McCausland *et al.*, 2005).

Pay satisfaction has also been studied in relation to the effects of adequate or inadequate equity (Shore *et al.*, 2006). The aim of this study was to know the relationship between pay satisfaction and the perception of equity, with the conclusions being, on the one hand, that internal equity is the main predictor of motivation while, on the other, organizational support and external equity are predictors of job rotation and intentions to quit the organization.

According to Xavier's (2014) study, reward systems are not effective in attracting and retaining employees, nor are they helpful in understanding and achieving the strategic objectives of the organization. Xavier (2014) also concludes that employees are generally dissatisfied not only with the way incentives are managed, but also with the information they receive from the remuneration system and criteria for determining wage increases. The study concludes that HR management should pay more attention to changes in the environment (aging population and economic climate) and that further study of employees' salary expectations is necessary.

Based on these studies' findings, it seems necessary to test the hypothesis on the relationships between pay satisfaction and job satisfaction. Thus, Hypothesis H1 is stated as follows:

H1 – Pay satisfaction (PS) has a direct effect on job satisfaction (JS).

2.2. Supervisor support and job satisfaction

One's relationship with their supervisor is one of the most frequent causes of quitting a job (Maertz *et al.*, 2007) or to adopt deviant behaviours (Kalemci *et al.*, 2019). In contrast, when perceived

positively, the supervisor relationship constitutes an important factor influencing loyalty (Shore *et al.*, 2006). Research on the effect of supervisor support demonstrates a strong relationship between management behaviour and job satisfaction, productivity and performance (Koç, 2011). Other studies (e.g., Costello and Westover, 2016; Kaifi *et al.*, 2012) focus on leadership factors that increase job satisfaction among employees and middle managers, and they do so while considering generational differences: Baby Boomers, Generation X, Y, etc.

According to Eisenberger *et al.* (2002), supervisors contribute to reducing turnover and increasing talent retention. Azanza *et al.*, (2013) point out that the effect of supervisor support on job satisfaction is important as long as the leadership is authentic. These results suggest Hypothesis H2, which is stated as follows:

H2 – Supervisor support (SS) has a direct effect on job satisfaction (JS).

2.3. Career development and job satisfaction

Studies such as those by Chartrand and Camp (1991) and Baruch (2006) investigated the evolution of the main trends in career development, specifically from the perspective of professional success. Ismail *et al.*, (2014) carried out research on employees' perception regarding the effect of organizational support on professional development. In it, they demonstrated a strong relationship between perceived career development support and job satisfaction. López-Andreu and Verd (2013) analysed how company policies and strategies affect career development opportunities, finding that career development was influenced more by individuals' characteristics (age, gender or educational credentials) than by the resources that companies provided. Tobing's (2016) research finds results that are partially contradictory to those of Ismail *et al.*'s (2014) study, demonstrating that career development does not significantly impact job satisfaction.

There may be variations between generations, as shown by Benson *et al.* (2018), who concluded that Generation X is more likely than Baby Boomers to experience higher satisfaction when they perceive development possibilities at higher levels of organizational commitment and greater compliance at work. These results suggest Hypothesis H3, which is stated as follows:

H3 - Career development expectations have a direct effect on job satisfaction.

2.4. Work-life balance and job satisfaction

Work-life balance is a factor that became relevant during the 2008 economic crisis, because many organizations adopted the tactics of shortening work hours and applying flexible schedules (Selva and Tresserra, 2013) as compensation in a scenario where wages were declining (or frozen, at best). Flexible work hours have come to be considered a central aspiration for new generations of workers who, as they clearly state, work to live but do not live to work (Kaifi *et al.*, 2012). Balancing work and personal life is also very influential in employee behaviour, especially among "blue-collar" workers, thus generating a culture of improvement in their organizations (Lambert, 2000).

Previous research (e.g. Judge *et al.*, 2005) shows a strong relationship between work-life balance and job satisfaction. Work-life balance could be a more relevant factor for employees with young children. However, Haar's (2013) research shows that employees who are able to better manage their work-life balance obtain better results, regardless of their family context. In this same line, Brough *et al.*'s (2014) research showed that work-life balance is negatively related to rotation (Dousin *et al.*, 2021) and stress while it has a positive influence on job satisfaction and family satisfaction. In the same way, Cheng *et al.*'s (2019) research finds that work-life interference mediates the relationship between perceived job quality and intentions to stay.

Other studies suggest that a supportive leadership style and a mentoring and training programme may reduce work-family conflict and increase job satisfaction (Hsu, 2011). However, previous research has shown that this relationship between flexibility and job satisfaction depends on the employees' characteristics (Origo and Pagani, 2008) or gender (Rasmussen *et al.*, 2021).

Taking these previous studies as a reference, we state the following hypothesis:

H4 -The work-life balance has a direct effect on job satisfaction.

3. Methods

3.1. Study sample

This research involved 246 employees, including lower-level workers, technicians and middle managers in manufacturing and service industries in Spain. All of them worked mainly in medium- and large-sized private sector companies. Table I shows the sociodemographic profile of this sample. Most of the participants have worked more than 5 years in their current organization, have a university education level, live mainly as a couple and have at least one child.

Table I. Sample profile

Sex	Age (years)	Live as a couple	Number of children	Education	Career (years)	Company Size (employees)	Sector
Men 53%	20 a 30 10%	Yes 75%	0 32%	Secondary School 4%	<2 17%	<40 17%	Private 79%
Women 47%	31 a 40 23%	No 25%	1 23%	High School 30%	2 a 5 16%	40 a 99 11%	Public 18%
	41 a 50		2	University Grade	5 a 10 10%	100 a 500 31%	NPO 3%
	35% >50		39% >2	24% University	>10	>500	
	32%		6%	Master 42%	57%	41%	
N=246							

The sample group is mostly "non-exempt" (employees subject to schedule) (Besette, 2014), and it is representative of the Spanish workforce, according to INE data.

3.2. Data Collection

Data was collected using a survey with 22 items. Each item had five possible values according to a Likert scale of 5 points (1= totally disagree, 5= totally agree). Data collection was carried out in collaboration with Spain's primary trade union, Comisiones Obreras (CC.OO.). The survey was distributed via CC.OO. to union affiliates in the industrial sector within the region of Catalonia. A sample of 4.000 individuals received the survey by email during the first half of 2018. The response rate was 6.2%.

3.3. Measurements

All items included in the questionnaire were part of measurement scales validated in previous studies. However, reliability and validity tests were also carried out in this study. First, reliability tests were performed using Cronbach's alpha coefficient for every scale. Subsequently, exploratory factor analyses were carried out with the maximum likelihood criterion to verify the convergence and unidimensionality of scale items. Bartlett's test of sphericity and the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy were used to determine the suitability of the sample for performing

factor analysis (Ledesma, Molina, & Valero, 2002).

3.4. Pay Satisfaction. PS.

Pay satisfaction was measured according to 3 items on the Spector scale (1985). Specifically, scale items were: "PS1. I feel unappreciated by the organization when I think about what they pay me"; "PS2. There are few rewards for those who work here"; and "PS3. I don't feel my efforts are rewarded the way they should be". Cronbach's alpha was 0.862; Bartlett's test of sphericity had a significance level of 0.000 with a KMO of 0.723.

Factor analysis demonstrated a high level of convergence, confirming a one-dimensional scale with a single factor that explained 78.7% of variation.

3.5. Supervisor Support. SS.

Supervisor support was measured using 8 items of the Lambert scale (2000). Scale items are: "SS1. My supervisor is concerned about me as a person"; "SS2. Is helpful to me when I have a family or personal emergency"; "SS3. Feels each of us is important as an individual"; "SS4. Is helpful to me when I have a routine family or personal matter to attend to"; "SS5. Is concerned about the way the workers think and feel about things"; "SS6. Is understanding when I have personal or family problems which interfere with my work"; "SS7. Appears to know a lot about company policies that help employees manage their family responsibilities"; and "SS8. Keeps the things we tell him/her confidential". Scale Cronbach's alpha was 0.943; KMO was 0.926; and the significance level was 0.000. Factor analysis showed that a single factor explained 71.7% of variation.

3.6. Career Development. CD.

Career development perspectives were measured by three items from Xavier's scale (2014). Specifically, selected items were: "CD1. I am satisfied with training and development opportunities in my organization"; "CD2. I am satisfied with the possibilities of developing a career in my organization"; and "CD3. I am satisfied with the climate for personal development in the organization". Scale Cronbach's alpha was 0.894; KMO was 0.746; and the significance level was 0.000. Factor analysis confirmed a one-dimensional scale, with a single factor that explained 82.5% of variation.

3.7. Work-life balance. WL.

Work-life balance was measured by Haar’s (2013) scale. The scale items were: “WL1. Nowadays, I seem to enjoy every part of my life equally well”; “WL2. I’m satisfied with my WLB, enjoying both roles”; and “WL3. I manage to balance the demands of my work and personal/family life well”. Scale Cronbach's alpha was 0.871; KMO was 0.714; and the significance level was 0.000. Factor analysis showed that a single factor explained 79.5% of variation.

3.8. Job satisfaction (Dependent variable)

Finally, job satisfaction was measured using Judge et al.'s scale (2005). Scale items were: “JS1. Most days I am enthusiastic about my work”; “JS2. I feel fairly satisfied with my present job”; “JS3. Each day at work seems like it will never end” (inverted); “JS4. I find real enjoyment in my work”; and “JS5. I consider my job rather unpleasant” (inverted). Scale Cronbach's alpha was 0.872; KMO was 0.812; the significance level was 0.000; and a single factor explained 66.6% of variation. These results confirm that the measurement scales were reliable and valid.

4. Results

Having validated scales and items, we built a measurement model to perform a confirmatory factorial analysis in AMOS v.22. The measurement model included control variables: age, sex, couple and company size. GFI, CFI and RMSEA indices were used as criteria to measure model fit (Hair *et al.*, 2010). Confirmatory factor analysis results showed a good fit to the data: GFI=0.891, CFI=0.962 and RMSEA=0.056. Table II shows the correlation matrix of latent variables.

Table II. Correlation Matrix of latent variables

	JS	PS	SS	CD
PS	0.307***			
SS	0.540***	0.261***		
CD	0.582***	0.442***	0.576***	
WL	0.538***	0.216***	0.330**	0.466**

(*** p-val<0.001; **p-val<0.05; *p-val<0.1)

A structural equation model was created to test the hypotheses. SEM analysis results showed a medium model fit: GFI=0.830, CFI=0.910 and RMSEA=0.710. The standardized regression coefficients for the hypothesized relationships are shown in Table III.

Table III. SEM Standardized regression coefficients

Predictor variables	Standardized Coefficient	p-val
PS -> JS	0.082	0.169
SS -> JS	0.329	<0.001
CD -> JS	0.273	<0.001
WL -> JS	0.385	<0.001
Control variables	Standardized Coefficient	p-val
Age -> JS	-0.023	0.688
Sex -> JS	0.045	0.420
Couple -> JS	-0.003	0.964
Company size -> JS	-0.061	0.279
Multiple correlation R^2 (JS) = 0.344		

To analyse potential differences between groups of employees, two multi-group SEM analyses were performed. In the first multi-group SEM analysis, the sample was split into two groups by sex. In the second multi-group analysis, the sample was split into two groups according to whether or not the participants' age was greater than 40 years (41 or more).

Before carrying out the multi-group SEM analyses, a measurement invariance test was performed for each pair of models (restricted and non-restricted), showing that the groups were invariant in terms of the measuring instrument and thus allowing for multi-group analyses to be performed (Table IV).

Table IV. Invariance test results for multi-group SEM models

Invariance test	G.L.	CMIN	p-val	Invariant
Model restricted vs. non-restricted by sex groups	24	24.197	0.450	Yes*
Model restricted vs. non-restricted by age groups	25	30.971	0.190	Yes*

* Groups are invariant at the model level, although there may be differences at the path level.

Multi-group SEM analyses were performed on AMOS v.22. At every step, one of the studied relationships was restricted and compared between groups (men vs. women, participants older than 40 years vs. 40 years or younger). A chi-square test was performed to assess the differences for each path. Table V shows the results of the multi-group SEM analysis by sex, and Table VI shows the results of the multi-group SEM analysis by age.

Table V. Multi-group SEM analysis by sex

Path	Std. Coef Men (p-val)	Std. Coef. Women (p-val)	D.F.	CMIN	p-val	Invariant?
PS -> JS	0.118 (0.124)	0.048 (0.596)	1	0.386	0.534	Yes*
SS -> JS	0.329 (<0.001)	0.309 (0.001)	1	0.460	0.497	Yes*
CD -> JS	0.258 (<0.001)	0.315 (<0.001)	1	0.159	0.690	Yes*
WL -> JS	0.505 (<0.001)	0.258 (0.004)	1	3.047	0.081	No**

*Men and women are not different at the path level

** Men and women are different at the path level, with a significance level greater than 90%

Table VI. Multi-group SEM analysis by age

Path	Std. Coef. Age≤40years (p-val)	Std. Coef. Age>40years (p-val)	D.F.	CMIN	p-val	Invariant?
PS -> JS	0.401 (<0.001)	-0.032 (0.657)	1	7.696	0.006	No**
SS -> JS	0.154 (0.113)	0.368 (<0.001)	1	0.558	0.455	Yes*
CD -> JS	0.233 (0.016)	0.305 (<0.001)	1	1.133	0.287	Yes*
WL -> JS	0.534 (<0.001)	0.326 (<0.001)	1	0.183	0.699	Yes*

* Participants older than 40 years are not different than younger participants at the path level.

** Groups are different at the path level, with a significance level greater than 99%

The results confirm Hypothesis 2, according to which supervisor support is directly and positively related to job satisfaction, with a standardized regression coefficient of 0.329 and a very high significance level ($p < 0.001$).

Likewise, Hypothesis 3 is confirmed, by which professional career development is directly and positively related to job satisfaction, with a standardized correlation coefficient of 0.273 and a very high significance level ($p < 0.001$).

Hypothesis 4 is also confirmed, namely that work-life balance is directly and positively related to job satisfaction, with a standardized correlation level of 0.385 and a very high significance level ($p < 0.001$).

However, the results do not confirm Hypothesis 1, since the relationship between pay satisfaction and job satisfaction is not significant ($p = 0.195$). This hypothesis is only confirmed for younger employees (40 years or less). None of the control variables were significant. Finally, as the square multiple correlation is 34.4%, the studied model moderately predicts job satisfaction.

5. Discussion

This research was based on the assumption that supervisor support, career development, work-life balance and pay satisfaction, are total compensation factors that may influence employees' job satisfaction.

The results show that the most influential is work-life balance. This finding is of great interest, since previous research (Haar, 2013; Haar *et al.*, 2014) showed that work-life balance also had positive outcomes on life satisfaction and mental health. Thus, this current study contributes to understanding how employees enjoy greater psychological outcomes as a result of managing their work and life roles better. In addition, according to Brough *et al.* (2014), WLB is inversely related to stress and turnover, making WLB a key factor in total compensation management.

According to the results of the present study, the second most influential factor is supervisor support, which aligns with some previous research (Maertz *et al.*, 2007; Costello and Westover, 2016). Existing research confirmed that good perception regarding supervision is a key element in reducing employee turnover as well as in improving productivity and performance. This research contributes to confirming that supervisor support is a relevant factor in total compensation and, furthermore, it has a positive influence on job satisfaction.

Career development is the third factor with a direct effect on job satisfaction, although to a lesser extent than the previous two factors. Previous studies had provided contradictory results on this factor (e.g., Ismail *et al.*, 2014; Tobing, 2016). While the study by Ismail *et al.*, (2014) showed a strong relationship between job satisfaction and career development, the study by Jember and Tobing (2016) concluded that this relationship was not relevant. Our study aligns with Ismail *et al.*'s (2014) findings by showing that, for Spanish employees, career development has a positive impact on their job satisfaction. This implies a challenge for HR departments, which should be able to combine business growth with professional development.

Finally, even though pay satisfaction has been hypothesized as a predictor of job satisfaction, it has not proven to be significant in the general sample. This is in line with other studies (e.g. Judge *et al.*, 2010) that reached the same conclusions.

These results are equally confirmed for the different studied groups, except for two instances. On the one hand, even though pay satisfaction does not significantly influence job satisfaction in the general sample, it is a significant factor for the younger group (40 years old employees or less). Thus,

in other words, pay satisfaction is directly related to job satisfaction for younger employees. It would be reasonable to conclude that younger generations, in general, are paid less than older generations of employees. When we consider the fact that the pay satisfaction factor is shown to be influential on job satisfaction for younger employees, it confirms that this group (who is usually paid less) values their salary more so than older employees (who are generally better paid). On the other hand, although both men and women perceive work-life balance to be an influential factor on job satisfaction, this factor is more relevant for men than for women.

6. Conclusions

Using structural equation models on a sample of 246 employees working in Spanish companies, this study confirms that some total compensation factors impact job satisfaction. Our study results show that the most influential factors are, respectively, work-life balance, supervisor support and career development.

According to the study results, these three factors explained 34.4% of employees' job satisfaction. It is necessary, therefore, that managers conceive these factors to be an integral part of total compensation and that they therefore promote policies of work flexibility and career development plans while encouraging supervisors to support their employees. These fundamental elements of total compensation will lead to employees experiencing a more satisfying trajectory through their organizations.

It is important to broaden the notion of compensation by incorporating the intangible factors that we analysed in this study beyond the old paradigm of fixed and variable economic rewards, which is still deeply rooted in the managers' minds of many companies. To this end, it is necessary to extend research on TC in order to increase employees' satisfaction and commitment to the company's projects.

This study on the influence of TC on Job Satisfaction is limited to the four factors studied, although we believe that other factors not studied here such as company values, transparency or communication can also be relevant for future research.

References

- Artz, B. (2010). Fringe benefits and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 31(6), 626-644. <https://doi.org/10.1108/01437721011073346>
- Azanza, G., Moriano, J. A., & 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. <https://doi.org/10.5093/tr2013a7>
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2006.03.002>
- 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. <https://doi.org/10.1109/ITNG.2014.12>
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O.-L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work-life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724-2744. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262>
- Bustamante, S., Ehlscheidt, R., Pelzeter, A., Deckmann, A., & Freudenberger, F. (2021). The Effect of Values on the Attractiveness of Responsible Employers for Young Job Seekers. *Journal of Human Values*, 27(1), 27-48. <https://doi.org/10.1177/0971685820973522>
- Cahill, T. F., & Sedrak, M. (2012). Leading a Multigenerational Workforce: Strategies for Attracting and Retaining Millennials. *Frontiers of Health Services Management*, 29(1), 3-15. <https://doi.org/10.1097/01974520-201207000-00002>
- Carney, B. & Getz, I. (2018). *Freedom, Inc.* (2018.^a ed.).
- Chartrand, J. M., & Camp, C. C. (1991). Advances in the measurement of career development constructs: A 20-year review. *Journal of Vocational Behavior*, 39(1), 1-39. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(91\)90002-4](https://doi.org/10.1016/0001-8791(91)90002-4)

- Cheng, Z., Nielsen, I., & Cutler, H. (2019). Perceived job quality, work-life interference and intention to stay: Evidence from the aged care workforce in Australia. *International Journal of Manpower*, 40(1), 17-35. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2017-0208>
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2010). Pay for performance and work attitudes: The mediating role of employee–organization service value congruence. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 632-640. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.11.005>
- Costello & Westerver. (2016). Engaging Millennials. *Management Education: An International Journal*.
- Dousin, O., Collins, N., Bartram, T., & Stanton, P. (2021). The relationship between work-life balance, the need for achievement, and intention to leave: Mixed-method study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(3), 1478-1489. <https://doi.org/10.1111/jan.14724>
- Dulebohn, J. H., & Werling, S. E. (2007). Compensation research past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 17(2), 191-207. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.002>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.3.565>
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-149. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>
- Faculty of Economics, University of Jember, & Tobing, D. S. K. (2016). The effect of compensation, career development, work-family support on job satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 206-213. <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.14.1.19>
- Fernández Romero, C., Corral García, A., & Abad Villamor, A. (2013). Origen y desarrollo del fenómeno «milleurista» en España: El caso de «El País» (2005-2011). *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 19(1). https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2013.v19.n1.42510

- González, F., Selva, C., & Suñé, A. (s. f.). *Investigación sobre las relaciones entre los componentes de la Compensación Total y la Satisfacción Laboral de empleados y mandos intermedios en España*. 13.
- Gooderham, P., Fenton-O’Creevy, M., Croucher, R., & Brookes, M. (2018). A Multilevel Analysis of the Use of Individual Pay-for-Performance Systems. *Journal of Management*, 44(4), 1479-1504. <https://doi.org/10.1177/0149206315610634>
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 537-550. <https://doi.org/10.1002/job.101>
- Haar, J. M. (2013). Testing a new measure of work–life balance: A study of parent and non-parent employees from New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3305-3324. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775175>
- Hakan Koç. (2011). The impact of managers’ leadership behaviors on job satisfaction and performance of employees. *African journal of business management*, 5(30). <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1229>
- Holland, L. C., & Elder, E. M. (2006). Employee stock options in compensation agreements: A financing explanation. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 367-379. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2005.06.002>
- Hoole, C., & Hotz, G. (2016). The impact of a total reward system of work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1317>
- Hoppock, R. (1937). Job Satisfaction of psychologists. *Journal of Applied Psychology*.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1003-1025. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199912\)20:7<1003::AID-JOB941>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7<1003::AID-JOB941>3.0.CO;2-K)
- Ismail, A., Adnan, N., & Bakar, R. (2014). Perceived career development support in workplace career programme. *Economic Annals*, 59(201), 157-175. <https://doi.org/10.2298/EKA1401157I>

- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 257-268. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.257>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 157-167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management, 7*(24). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p88>
- Kalemci, R. A., Kalemci-Tuzun, I., & Ozkan-Canbolat, E. (2019). Employee deviant behavior: Role of culture and organizational relevant support. *European Journal of Management and Business Economics, 28*(2), 126-141. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-11-2018-0125>
- Laloux, Frederic. (2016). *Reinventar las organizaciones*. ARPA EDITORES.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: the link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 16*.
- Ledesma, R., Ibañez, G. M., & Mora, P. V. (2002). *Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: Un programa basado en gráficos dinámicos. 7*(2), 10.
- López-Andreu, M., & Miquel Verd, J. (2013). Employer strategies, capabilities and career development: Two case studies of Spanish service firms. *International Journal of Manpower, 34*(4), 345-361. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2013-0094>
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior, 28*(8), 1059-1075. <https://doi.org/10.1002/job.472>
- Marcos, S. (s. f.). *Recompensa total: El nuevo contrato*. 10.
- Marcos, Susana. (2011). *Recompensa Total: El nuevo contrato*. Ediciones Deusto. www.e-deusto.com/buscadorempresarial

- McCausland, W. D., Pouliakas, K., & Theodossiou, I. (2005). Some are punished and some are rewarded: A study of the impact of performance pay on job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 26(7/8), 636-659. <https://doi.org/10.1108/01437720510628112>
- McMullen, T. (2010). *The Impact of Rewards Programs on Employee Engagement June 2010*. 17.
- Nikolić, M., Vukonjanski, J., Nedeljković, M., Hadžić, O., & Terek, E. (2013). The impact of internal communication satisfaction dimensions on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX. *Public Relations Review*, 39(5), 563-565. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.09.002>
- Origo, F., & Pagani, L. (2008). Workplace flexibility and job satisfaction: Some evidence from Europe. *International Journal of Manpower*, 29(6), 539-566. <https://doi.org/10.1108/01437720810904211>
- Pouliakas, K., & Theodossiou, I. (2010). Differences in the job satisfaction of high-paid and low-paid workers across Europe. *International Labour Review*, 149(1), 1-29. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2010.00073.x>
- Rasmussen, J. M., Najarian, M. M., Ties, J. S., Borgert, A. J., Kallies, K. J., & Jarman, B. T. (2021). Career Satisfaction, Gender Bias, and Work-Life Balance: A Contemporary Assessment of General Surgeons. *Journal of Surgical Education*, 78(1), 119-125. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2020.06.012>
- Recio, A. (2001). Una nota sobre bajos salarios en España. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 31.
- Ru Hsu, Y. (2011). Work-family conflict and job satisfaction in stressful working environments: The moderating roles of perceived supervisor support and internal locus of control. *International Journal of Manpower*, 32(2), 233-248. <https://doi.org/10.1108/01437721111130224>
- Sánchez-Sellero, M. C., & Sánchez-Sellero, P. (2016). Factores determinantes de la satisfacción laboral en España en la crisis de 2008. *Intangible Capital*, 12(5), 1192. <https://doi.org/10.3926/ic.844>

- Shore, T. H., Tashchian, A., & Jourdan, L. (2006). Effects of Internal and External Pay Comparisons on Work Attitudes. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(10), 2578-2598.
<https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00204.x>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology, 13*(6), 693-713.
<https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons, 60*(1), 45-54.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.011>
- Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management, 8*(2), 161-179. <https://doi.org/10.1108/11766091111137564>
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2003). *How leaders build value*. John Wiley & sons.
- Veldsman, D., & Pauw, D. (2018). The Relevance of the Employee Value Proposition for Retention in the VUCA World of Work. En M. Coetzee, I. L. Potgieter, & N. Ferreira (Eds.), *Psychology of Retention* (pp. 75-89). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98920-4_4
- Wu, Y. W. (2011). Optimal executive compensation: Stock options or restricted stocks. *International Review of Economics & Finance, 20*(4), 633-644.
<https://doi.org/10.1016/j.iref.2010.11.023>
- Xavier, B. (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. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.011>

