

1.



**UNIVERSIDAD
LIBRE®**

*La calidad académica,
un compromiso institucional*



Beltrán-Díaz, A. (2023).
Capacitación, bonos y
ascensos como
determinantes del
crecimiento de los ingresos
de las empresas industriales
colombianas.
Criterio Libre, 21(39),
e209738
ISSN 1900-0642
ISSN elect. 2323-0886

**Capacitación, bonos y ascensos
como determinantes del
crecimiento de los ingresos de las
empresas industriales colombianas**

Albeiro Beltrán-Díaz

CAPACITACIÓN, BONOS Y ASCENSOS COMO DETERMINANTES DEL CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES COLOMBIANAS*

TRAINING, BONUSSES AND PROMOTIONS AS DETERMINANTS OF REVENUE GROWTH IN COLOMBIAN INDUSTRIAL COMPANIES

FORMAÇÃO, BÔNUS E PROMOÇÕES COMO DETERMINANTES DO CRESCIMENTO DOS LUCROS NAS EMPRESAS INDUSTRIAIS COLOMBIANAS

FORMATION, PRIMES ET PROMOTIONS COMME DETERMINANTS DE LA CROISSANCE DES REVENUS DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES COLOMBIENNES

ALBEIRO BELTRÁN-DÍAZ†

Fecha de recepción: 17 de enero de 2023

Fecha de aprobación: 27 de julio de 2023

RESUMEN

Colombia tiene una productividad cinco veces menor que la de Estados Unidos. Un aspecto clave para mejorar la productividad organizacional es el cumplimiento del contrato psicológico que aporta en el desarrollo de un talento humano satisfecho. Por lo anterior, el objetivo principal de esta investigación es determinar la influencia de aspectos como la capacitación, las bonificaciones y los ascensos como variables del contrato psicológico sobre los ingresos de las empresas industriales colombianas. Para el análisis de resultados se seleccionaron por conveniencia 224 empresas del sector, que alimentaron el modelo de correlación de Pearson y el modelo de regresión lineal múltiple. Los resultados permiten comprender que es posible mejorar los ingresos de las organizaciones a través del cumplimiento del contrato psicológico, mediante aspectos como la capacitación y formación, el otorgamiento de bonos y los ascensos.

* Artículo de investigación para aportar en la toma de decisiones referentes al mejoramiento de la productividad y la satisfacción de los trabajadores colombianos.
† Doctorando en Administración Gerencial, Universidad Benito Juárez, Juárez, México; magíster en Administración, Universidad de Investigación y Desarrollo, UDI, Bucaramanga, Colombia; profesional en Administración de Empresas, Universidad de Investigación y Desarrollo, UDI, Bucaramanga; docente investigador, Universidad de Investigación y Desarrollo, UDI, Bucaramanga; miembro del Grupo de Investigación PORTER. abeltran2@udi.edu.co; <https://orcid.org/0000-0002-1585-0708>

PALABRAS CLAVE:

satisfacción laboral; productividad laboral; gestión de personal; compensación; métodos de compensación.

CLASIFICACIÓN JEL:

J28 I, J24, M12, M52.

ABSTRACT

Colombia has a productivity five times lower than that of the United States. A key aspect to improve organizational productivity is compliance with the psychological contract that contributes to the development of a satisfied human talent. Therefore, the main objective of this research is to determine the influence of aspects such as training, bonuses and promotions as variables of the psychological contract on the income of Colombian industrial companies. For the analysis of results, 224 companies in the sector were selected for convenience, which fed the Pearson correlation model and the multiple linear regression model. The results allow us to understand that it is possible to improve the income of organizations through compliance with the psychological contract, through aspects such as training and education, the granting of bonuses and promotions.

Keywords: job Satisfaction; labor productivity; personnel management; compensation and compensation methods and their effects.

JEL Classification: J28 I, J24, M12, M52.

RESUMO

A produtividade da Colômbia é cinco vezes inferior à dos Estados Unidos. Um aspecto fundamental para melhorar a produtividade organizacional é o cumprimento do contrato psicológico que contribui para o desenvolvimento de um talento humano satisfeito. Por este motivo, o principal objetivo desta investigação é determinar a influência de aspectos como a formação, os bônus e as promoções, enquanto variáveis do contrato psicológico, nos rendimentos das empresas industriais colombianas. Para a análise dos resultados, foram seleccionadas por conveniência 224 empresas do sector, que alimentaram o modelo de correlação de Pearson e o modelo de regressão linear múltipla. Os resultados permitem-nos compreender que é possível melhorar os rendimentos das organizações através do cumprimento do contrato psicológico, por aspectos como a formação e a educação, a concessão de bônus e as promoções na empresa.

Palavras-chave: satisfação no trabalho; produtividade laboral; gestão de pessoal; remuneração e métodos de remuneração e seus efeitos.

Classificação JEL: J28 I, J24, M12, M52.

RÉSUMÉ

La productivité de la Colombie est cinq fois inférieure à celle des États-Unis. Un aspect clé de l'amélioration de la productivité organisationnelle est le respect du contrat psychologique qui contribue au développement d'un talent humain satisfait. C'est pourquoi l'objectif principal de cette recherche est de déterminer l'influence d'aspects tels que la formation, les primes et les promotions en tant que variables du contrat psychologique sur le revenu des entreprises industrielles colombiennes. Pour l'analyse des résultats, 224 entreprises du secteur ont été sélectionnées par commodité, ce qui a permis d'alimenter le modèle de corrélation de Pearson et le modèle de régression linéaire multiple. Les résultats nous permettent de comprendre qu'il est possible d'améliorer le revenu des organisations par l'accomplissement du contrat psychologique, à travers des aspects tels que la formation et l'éducation, l'octroi de primes et de promotions dans l'entreprise.

Mots clés: satisfaction au travail ; productivité du travail; gestion du personnel; rémunération et méthodes de rémunération et leurs effets.

Classification JEL: J28 I, J24, M12, M52.

1. INTRODUCCIÓN

El desempleo en Colombia es una problemática alarmante que durante la última década ha rondado una tasa de 10%, principalmente en mujeres, cuya cifra se encuentra alrededor de 13%, mientras que para los hombres es superior a 8% (Instituto Nacional de Estadística e Información, 2020), sin contar el año 2021, en donde, por ejemplo, la cifra desempleo para los jóvenes llegó a 23,5% (Ávila, 2021; DANE, 2021, DANE 2022; Datos Macro, 2021). Lo anterior hace que, al existir una mayor demanda de empleo, las empresas reduzcan en sus ofertas laborales los beneficios de los trabajadores, razón por la cual 44,4% de los jóvenes asalariados en Colombia ganan menos de un salario mínimo mensual legal vigente (*Portafolio*, 2021).

La precarización de las condiciones laborales puede generar impactos negativos en diversos aspectos, como el caso de las reformas laborales implementadas por China y la Unión Europea en los años 80, que flexibilizaron las normas para la contratación de empleados y produjeron incrementos en los despidos y el uso de contratos temporales (Goñi-Legaz & Ollo-López, 2017; Shi, 2017). Es así como la disminución de los beneficios laborales puede incrementar la insatisfacción laboral, aspecto que en Colombia ronda 80%, y además 25% de los trabajadores consideran su trabajo como la principal fuente de estrés (Montes, 2019). Lo anterior aumenta la dificultad de las empresas colombianas para retener a sus trabajadores, quienes terminan buscando mejores oportunidades laborales, por lo cual llegan a trabajar en 7 empresas distintas antes de los 30 años (Montes, 2019).

Dicha deserción genera efectos negativos en las organizaciones, principalmente en lo referente a la productividad laboral (García, 2017; Puma, 2015) que, para el caso de Colombia, se ha estancado durante las últimas tres décadas (Consejo privado de Competitividad, 2017), causando que en el país se requiera 5 personas para producir lo mismo que un trabajador en Estados Unidos (Colsubsidio Xposible, 2020).

Lo anterior deja entrever que existe una brecha entre aquello que los trabajadores colombianos esperan recibir y lo que realmente reciben por su esfuerzo, generando así una inconformidad causada por lo que se ha denominado incumplimiento del contrato psicológico, el cual se refiere a aquellos beneficios que el empleado espera recibir dentro de la organización y que no necesariamente hacen parte directa del contrato de trabajo (Shi, 2017).

Una de las variables más importantes del contrato psicológico, según Collins & Beaugregard (2020) es la formación y capacitación del personal, lo cual no solo tiene una relación estadísticamente significativa con la satisfacción laboral sino también con la motivación de los trabajadores, su compromiso con la organización (Trent *et al.*, 2020) y la capacidad de las empresas para retener a su personal (Deas & Coetzee, 2020).

Otro aspecto relevante dentro del contrato psicológico son las recompensas financieras, como las bonificaciones y las comisiones, que, de acuerdo con Sarker & Ashrafi (2018) aumentan el nivel de satisfacción de los colaboradores e incrementan el compromiso de los trabajadores hacia su organización (Ingsih *et al.*, 2020). Así mismo, autores como Ramalho *et al.* (2018) afirman que una parte del contrato psicológico se fundamenta en la satisfacción de los colaboradores ante las promociones o ascensos, lo que a su vez se correlaciona significativamente y negativamente con la intención de rotación y de manera directa con el compromiso de los trabajadores (Djoemadi *et al.*, 2019).

Por lo antes mencionado, el objetivo principal de este estudio es responder a la pregunta: ¿Cuál es la influencia de aspectos del contrato psicológico como la capacitación, las bonificaciones y los ascensos sobre la productividad en el contexto de las empresas industriales colombianas? Para lo cual este estudio pretende desarrollar modelos estadísticos que permitan observar objetivamente la forma en que estas variables pueden mejorar la productividad de los trabajadores, y así proporcionar información pertinente para la toma de decisiones en la industria manufacturera colombiana y aportar a la literatura sobre el contrato psicológico. El artículo se presenta en cinco momentos fundamentales; en primer lugar, se exponen los referentes teóricos; en un segundo momento se presenta la metodología del estudio; en un tercer momento se exponen los principales resultados y finalmente se señalan las discusiones y conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es en teoría la forma en que se administran las capacidades de las personas vinculadas como trabajadores en una empresa con el fin de alcanzar sus metas organizacionales (Cazan *et al.*, 2019). El interés de las ciencias administrativas por estudiar los diversos aspectos relacionados con la gestión del talento humano recae en la necesidad de comprender en profundidad cómo el comportamiento de los trabajadores se relaciona con el logro de los objetivos organizacionales en sus diferentes áreas y qué decisiones tomar para guiar dicho comportamiento hacia el logro de los objetivos (Allan *et al.*, 2018).

Si bien gran parte de la literatura se concentra en el estudio de la gestión del talento humano desde la perspectiva de la motivación y el liderazgo, es imprescindible analizar aspectos más básicos como la satisfacción, dado que este elemento es la base desde la cual se construyen la motivación y el liderazgo (Möhring *et al.*, 2021). Dicho esto, es posible comprender que la satisfacción laboral es un aspecto propio de la psicología organizacional que se centra en el estudio de los comportamientos, actitudes y motivaciones de los empleados en el lugar de trabajo (Eliyana *et al.*, 2019).

Autores como Arif *et al.* (2019) y Rahadytya & Tridayanti, (2020) afirman que una alta satisfacción laboral puede generar en los trabajadores mayor confianza en sus capacidades para completar su trabajo y que esto puede tener un efecto directo en su desempeño y productividad, además de aumentar la motivación y el compromiso, la satisfacción general de la vida.

En este sentido, es posible comprender que las organizaciones deben esforzarse por satisfacer las necesidades y deseos de sus empleados dado que esto no solo mejora el desempeño sino que también mejora la fidelidad de los empleados hacia la organización y la contribución al logro de los objetivos organizacionales (Wahyudi, 2018). Los colaboradores satisfechos con su trabajo pueden trabajar mejor, con más energía, de manera más activa, con una actitud más

positiva hacia el trabajo y el entorno laboral y esto reduce la rotación de personal y la ausencia laboral (Sains & Indonesia, 2018).

2.2 SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es un aspecto determinante en la generación de ventajas competitivas en el interior de las empresas y puede definirse como el sentimiento que se genera en los colaboradores con respecto a su trabajo, el cual depende de factores fundamentales como el desarrollo profesional, las expectativas económicas, el crecimiento dentro de la organización, entre otros (Côté *et al.*, 2021; Navajas-Romero *et al.*, 2020). Es determinado por aspectos extrínsecos como el desarrollo personal, el clima laboral, la relación con sus jefes, entre otros, e intrínsecos como la remuneración, las bonificaciones, el crecimiento en la empresa, la formación, entre otros (Megheirkouni, 2022).

Dicha satisfacción parte del principio de que el empleo debe tener cierto nivel de calidad, lo cual está determinado en parte por algunos beneficios extrasalariales como bonificaciones económicas, la formación y capacitación y las oportunidades de ascenso (Kponou & Fomba, 2019). Estos beneficios se traducen en un mayor bienestar en los colaboradores, mayor satisfacción y mayor productividad (Bartoll & Ramos, 2020).

La satisfacción laboral influye en el logro de los objetivos organizacionales (Bao *et al.*, 2020; Navajas-Romero *et al.*, 2020). De esta manera, la satisfacción resulta de la percepción del colaborador sobre elementos intrínsecos y extrínsecos a lo establecido en el contrato de trabajo y que se traduce como una percepción sobre el interés y preocupación de las firmas hacia el desarrollo integral de los trabajadores (Navajas-Romero *et al.*, 2020). En consecuencia, la baja satisfacción laboral puede generar efectos negativos en la productividad y hacer que las empresas pierdan eficiencia y competitividad (Chen *et al.*, 2022; Shi, 2017).

Empleados satisfechos tienen un mejor comportamiento, mayor compromiso y mayor intención de permanecer en la organización (Manolopoulos *et al.*, 2022). La satisfacción laboral está estrechamente relacionada con el cumplimiento del contrato psicológico

(Karani *et al.*, 2022; Mazumdar *et al.*, 2022; Pohl *et al.*, 2020), el cual se sustenta en los aspectos básicos de la percepción de bienestar del trabajador, generado por la relación laboral (Karani *et al.*, 2021). De esta forma, el cumplimiento del contrato psicológico impacta sobre la satisfacción laboral, que a su vez influye en los ingresos de las empresas (Querbach *et al.*, 2020). A continuación se profundiza en el concepto de contrato psicológico y se fundamenta la hipótesis de estudio.

2.3 CONTRATO PSICOLÓGICO

El contrato psicológico se define como la percepción que tienen los trabajadores sobre la naturaleza de su relación con el empleador, basado en un compromiso mutuo y abierto a largo plazo, en donde se espera intercambiar diversos elementos socioemocionales y monetarios que permiten a los colaboradores desarrollarse y crecer junto con la empresa (Braganza *et al.*, 2021; Gillani *et al.*, 2021; Muratbekova-Touron & Galindo, 2018; Shi & Gordon, 2020; Yang *et al.*, 2020). Por ende, la teoría del contrato psicológico se refiere a la percepción de los colaboradores sobre los beneficios que han considerado como parte de las obligaciones de la organización por su integración al equipo de trabajo y que pueden no estar contempladas en el contrato formal (Goñi-Legaz & Olló-López, 2017).

Un buen desarrollo y cumplimiento del contrato psicológico genera en los colaboradores mayor compromiso con la organización y con las labores propias de su trabajo (Braganza *et al.*, 2021; Gu *et al.*, 2022). Dicho cumplimiento mejora la confianza de los trabajadores hacia sus empleadores, lo cual está fuertemente relacionado con el aumento del compromiso y la satisfacción laboral (Braganza *et al.*, 2021; Megheirkouni, 2022; Ruokolainen *et al.*, 2016) y depende en gran medida de las condiciones con las que son contratados y la percepción de equidad que reflejan las decisiones organizacionales (Zhang *et al.*, 2018), en donde aspectos como la formación, las bonificaciones y los ascensos resultan relevantes (Shi, 2017).

Por el contrario, el incumplimiento de contrato psicológico se considera una situación laboral negativa (Liang, 2017), entendida como una falla por parte de la organización

en su capacidad para cumplir con algunas "obligaciones" que se entendían como implícitas o explícitas en el acuerdo empleador-empleado (Opoku & Koomson, 2021) y puede darse incluso en la demora por parte de los empleadores en devolver o cumplir aquello que se prometió directa o indirectamente incluso desde el momento de la contratación (Abdalla *et al.*, 2021).

Esto genera efectos negativos como la pérdida de eficiencia, reducción en el estándar de comportamiento, ausentismo, rotación, pérdida de productividad, reducción del compromiso, insatisfacción, desconfianza, depresión, ansiedad, percepción de injusticia y agotamiento emocional, manifestados en la decepción y el detrimento en el bienestar que dicho incumplimiento genera en los colaboradores, que a su vez se ve reflejado en el desempeño organizacional (Abdalla *et al.*, 2021; Braganza *et al.*, 2021; Shi, 2017; Shi & Gordon, 2020).

Dentro de la literatura es posible identificar varios tipos de contratos psicológicos, como los contratos relacionales que integran características implícitamente entendidos como aspectos sociales y emocionales basados en confianza y compromiso que tejen relaciones a largo plazo empleado-empleador y se definen mediante variables más amplias y subjetivas (Naidoo *et al.*, 2019; Ruokolainen *et al.*, 2016); los contratos transaccionales agrupan aspectos basados en el intercambio, construidos en procesos a corto plazo, en donde el colaborador logra identificar fácilmente los esfuerzos que llevan a determinados resultados, como las recompensas económicas, el desarrollo de su carrera, entre otros (Abdelmoteleb, 2019; Megheirkouni, 2022).

Autores como Pramudita *et al.* (2021) afirman que los aspectos relacionales del contrato psicológico generan menos insatisfacción en los colaboradores tras su incumplimiento en comparación con los aspectos transaccionales, dado que los primeros dependen de la subjetividad del individuo y tienen diversos aspectos con los cuales remplazarse, mientras que los segundos se encuentran en un nivel de relación mínimo, que puede romperse fácilmente con alguna pequeña variación en la compensación material que se recibe.

Esto último ha ocasionado que la literatura se enfoque más en el estudio de los aspectos relaciones del contrato psicológico; sin embargo, ante las problemáticas en materia de condiciones laborales y empleo mencionadas en la primera sección de este artículo, se considera relevante profundizar en las variables que componen el contrato psicológico transaccional.

El contrato psicológico transaccional se enfoca en las cosas materiales que el colaborador espera recibir por su labor (Latorre *et al.*, 2020). Autores como Ingsih *et al.* (2020), Ramalho *et al.* (2018) y Sarker & Ashrafi (2018) afirman que, dentro de los aspectos transaccionales del contrato psicológico, algunas de las variables más importantes son la formación, las recompensas económicas y los ascensos, dado que estos son resultado directo del desempeño del colaborador.

2.4 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

La formación y capacitación son algunos de los elementos del contrato psicológico transaccional que de acuerdo con autores como Sarker & Ashrafi (2018) influyen en la satisfacción laboral. Este aspecto no solo se relaciona con la satisfacción, sino que además induce en los trabajadores el compromiso organizacional (Georgellis & Lange, 2007). De hecho, autores como Collins & Beauregard (2020) afirman que la formación y el desarrollo profesional son los aspectos más importantes del contrato psicológico para mantener altos los niveles de satisfacción en colaboradores.

Así mismo, la formación es un factor clave para el aumento de la retención, dado que la preocupación de los trabajadores por capacitarse parte de la necesidad de crecimiento laboral de los mismos (Deas & Coetzee, 2020). Esto no solo mejora la retención sino que además, autores como Trent *et al.* (2020) afirman que las prácticas de capacitación mejoran la comunicación ascendente y descendente, así como la permanencia dentro del equipo (Rezania & Gurney, 2016) y la calidad de la vida laboral (Pleitz *et al.*, 2015; Treuren & Halvorsen, 2016).

La formación funciona como una muestra de apoyo de los empleadores hacia la construcción de la carrera profesional de sus trabajadores, quienes pueden percibirla como

una herramienta que genera crecimiento y bienestar a largo plazo (Ruokolainen *et al.*, 2016). Por esta razón los gerentes deben promover la capacitación de sus colaboradores, dado que al invertir en formación, los gerentes no solo ganan capital intelectual valioso sino que además mejoran la percepción de sus empleados sobre el cumplimiento del contrato psicológico (Ilkhanizadeh & Karatepe, 2018).

2.5 BONIFICACIONES

Por su parte, las bonificaciones económicas son cruciales para el cumplimiento de contratos psicológicos transaccionales, dado que son algunos de los primeros aspectos que el colaborador evalúa al inicio de su vinculación laboral (Syrek & Antoni, 2017). Autores como Schreiner *et al.* (2018) han hallado evidencia sobre el efecto de las bonificaciones en la actitud de liderazgo en trabajadores masculinos, dado que estos son más propensos a las motivaciones que les permiten lograr estatus y cumplir con el rol de proveedor en sus hogares.

El pago de las recompensas económicas además incrementa la percepción de apoyo, mejora la satisfacción laboral e incrementa la retención, según afirman Sarker & Ashrafi (2018), quienes agregan que aspectos como las recompensas financieras, los bonos, comisiones, etc., mejoran el rendimiento general de los trabajadores y en consecuencia el rendimiento de la empresa.

Otros autores como Ingsih *et al.* (2020) sostienen que la remuneración mejora el ambiente laboral y, en consecuencia, la satisfacción y el compromiso del talento humano hacia su empresa, principalmente en países en vía de desarrollo en donde las leyes laborales establecen salarios mínimos incapaces de otorgar a las personas una vida digna, por lo cual los autores afirman que una de las cosas importantes que los gerentes deben hacer es incrementar la compensación a través de bonos y salarios (Ingsih *et al.*, 2020).

2.6 ASCENSOS

Sobre los ascensos o promociones, autores como (Ramalho *et al.*, 2018) afirman que la satisfacción de los trabajadores con las promociones se correlaciona negativa y significativamente con la intención de rotación,

lo que significa que, a mayor satisfacción con los ascensos, menor es la intención de renunciar. Esto tiene sentido al considerar que un trabajador que percibe justicia y cumplimiento frente a las promociones querrá permanecer en su empresa a la espera de una oportunidad de crecimiento.

El que los trabajadores perciban que es posible crecer dentro de la empresa y que desde la gerencia exista una preocupación por el otorgamiento de estas oportunidades a sus trabajadores, son aspectos que mejoran el compromiso, reducen el estrés e incrementan la satisfacción laboral (Djoemadi *et al.*, 2019). Además, autores como Liang (2017) sostienen que el incumplimiento percibido del contrato psicológico sobre las promociones impacta negativamente en la satisfacción laboral.

Un esquema de promoción eficaz puede aumentar la satisfacción (Liang, 2022), los sentimientos positivos de los trabajadores al realizar sus deberes (Zainal *et al.*, 2021) y su motivación para realizar bien sus labores (Tran & Do, 2020). En consecuencia, la percepción negativa de los trabajadores frente a las limitadas oportunidades de promoción produce sentimientos de rechazo e inseguridad laboral (Nemteanu *et al.*, 2021) y una consecuente reducción de su satisfacción laboral (Avendaño *et al.*, 2021).

Por lo anterior, autores como Sarker & Ashrafi (2018) afirman que los gerentes deben asegurarse de que en sus empresas existan programas y oportunidades de promoción claramente definidos para sus trabajadores, dado que esto no solo mejora la motivación, satisfacción y la buena actitud, sino que además propicia un entorno de trabajo saludable y una mayor productividad.

Lo expuesto permite comprender que existe un relacionamiento entre los aspectos del contrato psicológico transaccional sobre aspectos como la satisfacción y la motivación de los trabajadores. Esto último, en otras palabras, debe traducirse en una mayor productividad y, por ende, en mayores ingresos para las empresas. Por ello se considera importante revisar la relación que existe entre la promoción, la formación y las bonificaciones sobre los ingresos que generan las empresas y por lo cual se plantea la siguiente hipótesis:

H1: Aspectos como la capacitación, el otorgamiento de bonos y los ascensos son determinantes en el crecimiento de los ingresos de las empresas industriales colombianas.

H0: Aspectos como la capacitación, el otorgamiento de bonos y los ascensos no son determinantes en el crecimiento de los ingresos de las empresas industriales colombianas.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación corresponde a un diseño de tipo no experimental, transversal, descriptivo y correlacional con enfoque cuantitativo, dado que durante el análisis de la información no se manipularon las variables de estudio para observar efectos posteriores y se utilizaron datos de un solo momento en el tiempo; además, se hace una descripción de las variables a través de medidas de tendencia central y dispersión, como la media y la desviación estándar, y se desarrollan modelos estadísticos de correlación de Pearson y regresión lineal múltiple para la identificación de efectos relacionales (Hernández *et al.*, 2014).

Se utilizó una fuente de información secundaria, proveniente del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, (2017) denominada Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica EDIT industrias en su

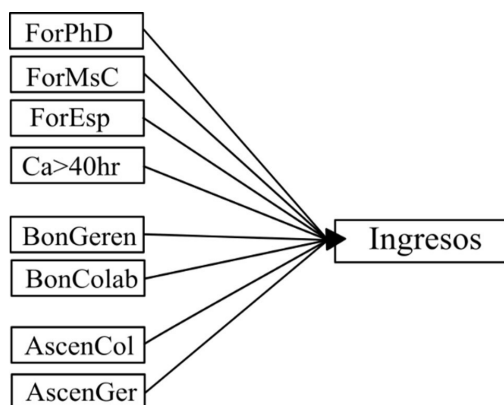
serie histórica 2017-2018, la cual indaga sobre diversos temas alrededor de la innovación y la productividad en más de 7.529 empresas industriales a nivel nacional. Se efectuó un muestreo por conveniencia, excluyendo las empresas que no aparecían activas y que omitieron responder alguna de las preguntas seleccionadas para el estudio, generando así una muestra de 224 empresas industriales colombianas.

Para el estudio se seleccionaron una serie de variables proxy a los temas abordados en la revisión de literatura; en este sentido, en la Tabla 1 se presenta la variable estudiada en el marco teórico, los autores que la fundamentan, la variable proxy hallada en la EDIT y su respectiva descripción.

A partir de las variables seleccionadas de la encuesta EDIT Industrias, en la Figura 1 se plantea el modelo empírico conformado por las variables proxy a la capacitación, los ascensos y las promociones, las cuales, para este modelo se consideran las variables independientes que en conjunto representan los aspectos del contrato psicológico transaccional que, de acuerdo con la teoría, se relacionan con la productividad, aquí expresada en términos de ingresos económicos con la proxy Ingresos como variable dependiente.

Este modelo propone determinar la relación que existe entre las variables de formación, bonificaciones y ascensos de manera conjunta sobre los ingresos que generan las empresas objeto de estudio. A continuación se presentan los resultados.

Figura 1. Modelo empírico.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1. Variables proxy para el estudio.

Variable	Autor	Proxy EDIT	Descripción EDIT
Productividad	(Chen <i>et al.</i> , 2022; García, 2017; Puma, 2015; Shi, 2017)	Ingresos	Expone los ingresos generados por cada organización en miles de millones de pesos colombianos.
Capacitación y formación otorgada por la empresa	(Deas & Coetzee, 2020; (Sarker & Ashrafi, 2018; Trent <i>et al.</i> , 2020)	ForPhD	Cantidad de colaboradores que recibieron formación de nivel doctoral pagada por la empresa.
		ForMsC	Cantidad de colaboradores que recibieron formación de nivel maestría pagada por la empresa.
		ForEsp	Cantidad de colaboradores que recibieron formación de nivel especialización pagada por la empresa.
		Ca>40hr	Cantidad de colaboradores que recibieron formación en cursos técnicos superiores a 40 horas pagada por la empresa.
Acceso a comisiones y bonificaciones	(Ingsih <i>et al.</i> , 2020; Schreiner <i>et al.</i> , 2018; Sarker & Ashrafi, 2018 Syrek & Antoni, 2017)	BonColab	Porcentaje de colaboradores diferentes a los gerentes que ganaron bonificaciones.
		BonGeren	Porcentaje de gerentes que ganaron bonificaciones.
Promociones y ascensos	(Avendaño <i>et al.</i> , 2021; Djoemadi <i>et al.</i> , 2019; Liang, 2022; Ramalho <i>et al.</i> , 2018; Zainal <i>et al.</i> , 2021)	AscenCol	Presenta los principales criterios por los cuales ascienden los trabajadores diferentes a gerentes: 1 = desempeño propio; 2 = Antigüedad; 3 = conexiones familiares; 4 = no ascienden.
		AscenGer	Presenta los principales criterios por los cuales ascienden los gerentes: 1 = desempeño propio; 2 = Antigüedad; 3 = conexiones familiares; 4 = no ascienden.

Fuente: Elaboración propia.

4. RESULTADOS

Los resultados se presentan en dos momentos fundamentales: en un primer momento se muestran los resultados descriptivos de cada una de las variables de estudio con respecto a la muestra seleccionada; en un segundo momento se presentan los resultados de la media, desviación estándar, modelos de correlación y regresión lineal múltiple.

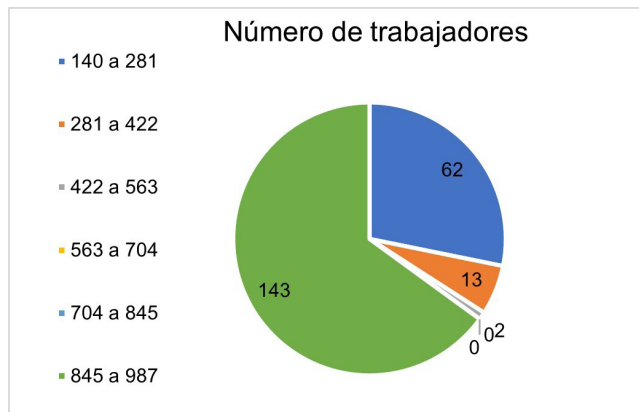
4.1 DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

En primer lugar, es importante mencionar que las empresas seleccionadas para el estudio, de acuerdo con los criterios expuestos antes, corresponden principalmente a medianas y grandes empresas que, como se observa en las Figuras 2 en su mayoría cuentan con más de 845 trabajadores e ingresos totales por más de

\$67 millones de pesos colombianos, obtenidos principalmente del mercado nacional.

Con respecto a la formación que reciben los trabajadores del sector industrial, los resultados expuestos en la Figura 3 permiten evidenciar que de las 224 empresas estudiadas la gran mayoría no capacita a ningún colaborador en estudios de nivel doctoral, maestría o especialización (figura izquierda) mientras que al rededor de 74% de las empresas estudiadas brindan capacitación técnica en cursos con más de 40 horas (figura derecha). Esto implica que en las empresas estudiadas se brinda muy poca formación profesional y solo se accede a capacitación técnica y de corta duración que, si bien puede aportar a los conocimientos necesarios para desempeñar mejor sus actividades, no brinda la formación necesaria para ascender o encontrar mejores oportunidades laborales.

Figura 2. Distribución de las empresas por tamaño.



Fuente: Elaboración propia.

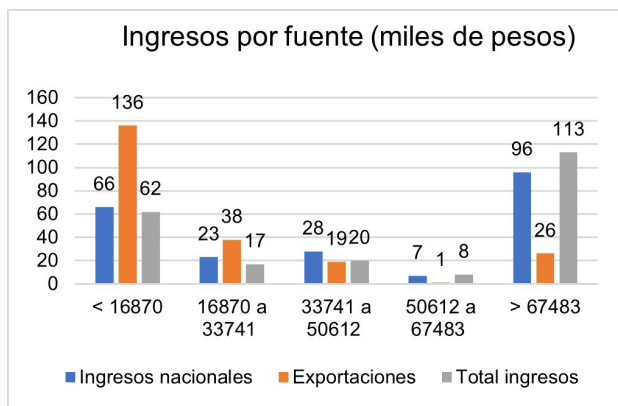
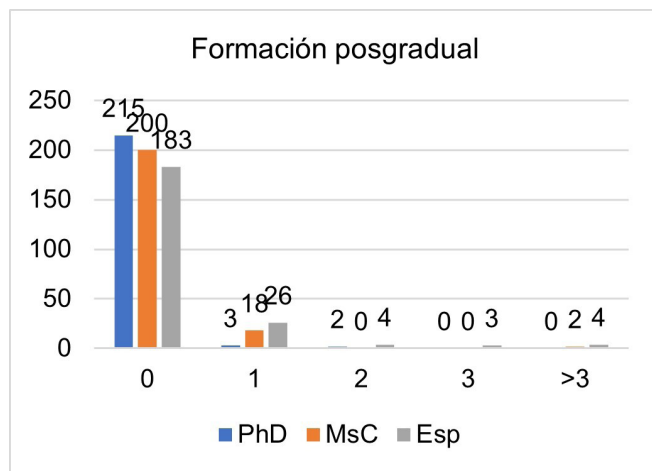


Figura 3. Colaboradores formados.



Fuente: Elaboración propia.

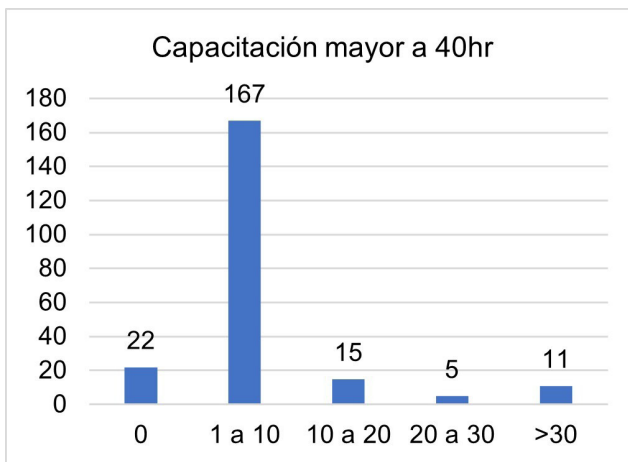
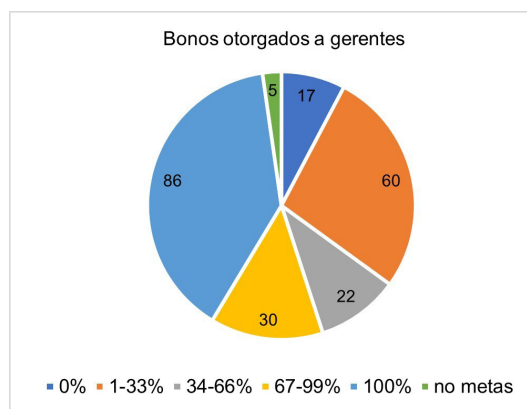
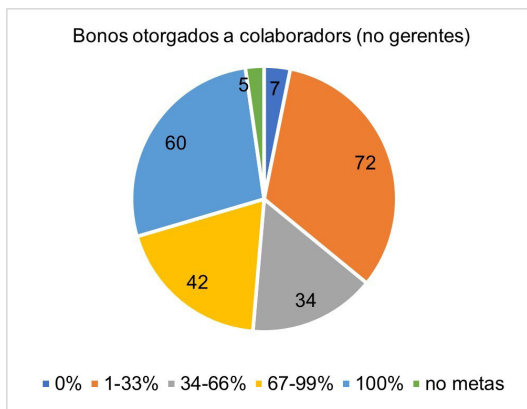


Figura 4. Número de colaboradores que recibieron bonos.

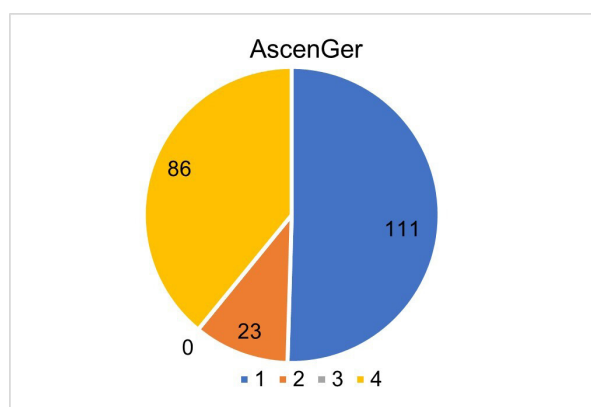
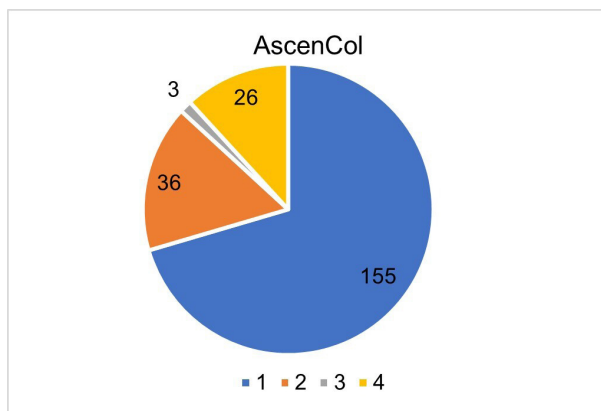


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al otorgamiento de bonos, los hallazgos expuestos en la Figura 4 muestran cómo en el sector industrial colombiano el mayor grupo de empresas otorgan bonificaciones a entre 1 y 33% de sus colaboradores diferentes a gerentes principalmente, seguidas por las empresas en que bonifican el 100%, entre 34% y 66%, y entre 67 y 99% de sus trabajadores. Los porcentajes son mejores en las bonificaciones otorgadas a los gerentes, en donde se observa que un número mayor de empresas otorga bonos a 100% de estos, seguidas por aquellas entre 1% y 33%. Esto significa que las empresas del sector industrial tienen una tendencia a brindar incentivos económicos a sus colaboradores; sin embargo, esto sucede principalmente en cargos de alta dirección, en donde el nivel de responsabilidad es mayor.

Finalmente, en cuanto a los criterios utilizados por las organizaciones para ascender a los trabajadores, en la Figura 5 se puede apreciar que, en el caso de los colaboradores diferentes al nivel gerencial, 69% asciende principalmente por la opción 1 (desempeño propio, desempeño y capacidad), 16% por antigüedad (opción 2), 1% por sus conexiones familiares (opción 3) y 11.6% no ascendió. En el caso de los gerentes, los datos permiten afirmar que son más las empresas en donde sus gerentes no ascienden, aunque en aquellas en donde sí lo hacen el principal criterio para ascender es el desempeño propio seguido por la antigüedad.

Figura 5. Número de colaboradores y gerentes ascendidos.



Fuente: Elaboración propia.

Lo expuesto antes permite comprender la forma en que las empresas del sector industrial gestionan los contratos psicológicos transaccionales, soportados en el otorgamiento de bonos, formación y ascensos. En términos generales se puede apreciar que las empresas se apoyan principalmente en bonos y ascensos, sobre todo en los colaboradores de nivel gerencial. A continuación se presentan los resultados frente a los modelos estadísticos, que permiten entender cómo esta realidad se relaciona con los ingresos que generan las empresas estudiadas.

4.2 MODELO CORRELACIONAL

Sobre el modelo de correlación expuesto en la Tabla 2 es posible apreciar que existe una relación significativa entre algunas de las variables independientes y los ingresos generados por las empresas. De manera particular, la formación de colaboradores a nivel de doctorado, aunque débil, tiene una correlación positiva y significativa con la generación de ingresos, al igual que la formación de colaboradores a nivel de especialización y cursos de más de 40 horas, los cuales, como se puede apreciar, tienen

coeficientes positivos y significativos que, aunque débiles, son superiores a la formación doctoral, respectivamente. La formación a nivel de maestría no tiene correlación con la generación de ingresos de las empresas industriales colombianas, probablemente porque la mayoría de estos son absorbidos por el sector educativo.

Sobre el otorgamiento de bonos, se observa que el porcentaje de colaboradores diferente a gerentes no tiene una relación significativa con la generación de ingresos, lo cual puede ser lógico si se considera que en las empresas industriales la mayor parte de los colaboradores pertenecen al área de producción y no ganan bonificaciones por ventas directas sino por el cumplimiento de las metas generales del año por parte de la empresa y por ello probablemente no tiene el mismo impacto en la motivación como en los sectores en los que la mayor parte de los empleados son parte de la fuerza de ventas. Por su parte, las bonificaciones a nivel gerencial sí tienen una correlación positiva y significativa, lo cual es razonable al considerar que son estos quienes exigen y coordinan a sus subordinados para alcanzar las metas de la organización.

Finalmente, sobre los criterios de ascensos, tanto en el caso de los gerentes como de los colaboradores operativos la relación es negativa, lo que implica que en el sector industrial colombiano el principal criterio para ascender debe ser el desempeño y capacidad propios del colaborador, independientemente de su nivel dentro de la estructura organizacional, porque esto incrementa los ingresos de la organización, mientras que, cuanto más se usen otros factores, como las conexiones familiares o, en su defecto, no se ascienda al personal, los ingresos de las organizaciones tienden a disminuir.

Sobre el modelo de regresión lineal múltiple, en primer lugar, la tabla 3 expone los resultados de las pruebas de significancia del modelo, en donde es posible apreciar que, de acuerdo con la prueba F ($\text{prob} > F$) el modelo utilizado es significativo para explicar los cambios en la variable ingresos. Por su parte, según el R-squared ajustado, las variables utilizadas explican en 31,74% los resultados del modelo. Así mismo, la prueba de heterocedasticidad muestra un valor inferior a 0.05, por lo cual se puede afirmar que no hay heterocedasticidad. Esto implica que el modelo utilizado es válido y pertinente para explicar el comportamiento de los ingresos en las empresas industriales colombianas.

Tabla 2. Modelo de correlación de Pearson.

	Ingresos	ForPhD	ForMsC	ForEsp	Ca>40hr	BonCola	BonGeren	AscenCol	AscenGer
Ingresos	1,000								
ForPhD	0,1389*	1,000							
ForMsC	0,1152	0,2900*	1,000						
ForEsp	0,1592*	0,1935*	0,1274	1,000					
Ca>40hr	0,1896*	0,1426*	-0,0033	0,2958*	1,000				
BonColab	0,0330	-0,1064	-0,0521	-0,0392	0,0917	1,000			
BonGeren	0,3105*	-0,1381*	-0,0406	-0,0369	0,0432	0,5449*	1,000		
AscenCol	-0,3100*	0,0245	-0,0511	0,0220	-0,0525	-0,0917	-0,1557*	1,000	
AscenGer	-0,2266*	0,0009	-0,0708	0,0237	-0,0366	-0,0998	-0,0964	0,5056*	1,000

Nota: *significancia al 0.05

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Pruebas de significancia y validez.

Number of obs	224
F (6, 217)	18.28
Prob > F	0,0000
R-squared	0,3357
Adj R-squared	0,3174
Root MSE	17,017
heterocedasticidad	0,0116

Fuente: Elaboración propia.

Sobre los resultados del modelo de regresión lineal múltiple (Tabla 4), es importante mencionar que se eliminaron del modelo las variables que no presentaron significancia en el modelo de correlación o en el modelo de regresión. Esto permitió obtener mejores resultados en cuanto a la capacidad del modelo para explicar la variación en los

ingresos expresado en la prueba R-ajustada. Por lo anterior, es posible observar que todas las variables incluidas presentan valores inferiores a 0.05 en la prueba t ($P > t$), por lo cual todas las variables son significativas.

En este sentido, es importante mencionar que la mayoría de las variables tienen coeficientes positivos, con excepción de la variable Boncolab, lo cual implica que por cada unidad que incrementa esta variable disminuyen los ingresos en 0.2224 unidades. Algo similar ocurre con respecto a la variable AscenCol, que tiene un coeficiente de -0.4451, lo cual significa una relación inversa entre los criterios de ascensos para los colaboradores y los ingresos que generan las empresas del sector. El coeficiente de mayor valor lo posee la variable ForPhD, lo que significa que los ingresos de las empresas pueden ser más susceptibles a incrementar si las empresas invierten en la formación doctoral de sus colaboradores.

Tabla 4. Regresión lineal múltiple.

Ingresos	Coef.	Std. Err.	t	P>t	[95% Conf.]
ForPhD	160,942	0,4706	3,42	0,001	0,6817569
Ca>40hr	0,0255	0,0096	2,63	0,009	0,0064327
BonColab	-0,2224	0,1035	-2,15	0,033	-0,4264692
BonGeren	0,4505	0,0955	4,72	0,000	0,2623495
AscenCol	-0.4451	0,1159	-3,84	0,000	-0,673595
#Emplea	1,5106	3,1307	4,83	0,000	8,9707
_cons	1623,398	0,4454	36,45	0,000	1'535'606

Fuente: Elaboración propia.

Lo antes expuesto permite comprender que las empresas que realizan procesos de formación de nivel doctoral en combinación con cursos cortos de más de 40 horas otorgan bonificaciones a sus gerentes, disminuyen el otorgamiento de bonos a los colaboradores, mientras se usa como principal criterio de ascenso el desempeño propio, los ingresos de la organización tenderán a un mayor crecimiento, por lo cual se puede entender que el cumplimiento de los aspectos del contrato psicológico transaccional si tienen relación con la productividad y, por ende, en los ingresos de las empresas. Esto permite aceptar la hipótesis alternativa 1 y rechazar la hipótesis nula 0, dado que, para el

mejoramiento de los ingresos en las empresas industriales colombianas, es necesario combinar formación con bonificaciones y ascensos como parte del cumplimiento del contrato psicológico.

5. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten observar que aspectos como la formación de los trabajadores a nivel doctoral y en cursos cortos de duración mayor que 40 horas aportan al incremento de la productividad de las empresas industriales colombianas.

Este resultado es consistente con lo expuesto por Kponou & Fomba (2019), quienes afirman que la calidad del trabajo de los trabajadores de Benín mejora a través de factores como el nivel de educación, que a su vez impacta en la satisfacción y la productividad (Kponou & Fomba, 2019).

Así mismo, una combinación de características como la formación, el otorgamiento de bonos y correctos criterios de ascensos son parte de condiciones óptimas de trabajo, por lo cual es posible afirmar que la precariedad laboral es un aspecto que no solo desmotiva a los colaboradores sino que, a su vez, puede generar detrimentos en la productividad organizacional. Esto es consistente con los hallazgos de Goñi-Legaz & Ollo-López (2017), quienes afirman que la precariedad laboral puede asociarse con una menor duración de los empleados dentro de la organización y, por tanto, dicha sensación puede reducir la satisfacción laboral y, por ende, su productividad.

De manera similar, es posible afirmar que una empresa que otorga beneficios como los mencionados antes es una compañía que ofrece trabajo de calidad, que no se limita a la compensación económica de los trabajadores por su labor, sino que se preocupa por mejorar su desarrollo personal, es decir, la calidad del trabajo está relacionada con la satisfacción de los colaboradores, lo cual es similar a las afirmaciones hechas por Bartoll & Ramos (2020), quienes explican que si bien no hay diferencias en la calidad del trabajo temporal frente al permanente, la calidad positiva del trabajo en general puede asegurar que los colaboradores se sientan más comprometidos con el logro de los objetivos organizacionales.

Finalmente, se pudo observar en el modelo que en el caso de los gerentes el otorgamiento de bonos es un factor que se relaciona con el incremento de los ingresos de la organización, mientras que el otorgamiento de bonificaciones a los colaboradores posee una relación negativa con la generación de ingresos. Dicho resultado es contrario a lo expresado por Bao *et al.* (2020), quienes afirman que la inequidad salarial entre gerentes y empleados puede afectar la productividad general de las organizaciones por generar sensaciones de insatisfacción en los colaboradores. Esto puede tener sentido en el sector industrial

colombiano, ya que como se mencionó antes, dicho sector tiene en su mayoría colaboradores que no reciben comisiones de manera directa por su trabajo sino solo cuando las empresas deciden compartir parte de sus utilidades como resultado del alcance de las metas trazadas durante el año, por lo cual dicha bonificación no está preestablecida como un incentivo mensual a la productividad sino como un incentivo anual por el desempeño conjunto de la organización.

6. CONCLUSIONES

En primer lugar, es posible concluir que el cumplimiento del contrato psicológico es un determinante para el incremento de los ingresos de las empresas industriales de Colombia. De manera particular, uno de los aspectos del contrato psicológico que aportan al cumplimiento de las metas organizacionales es el apoyo a la formación de los colaboradores tanto gerenciales como operativos, principalmente mediante la formación a nivel doctoral y capacitación superior a 40 horas. Esto tiene lógica al pensar que poseer gerentes con formación doctoral puede consolidar una dirección general científica con capacidad para idear nuevo conocimiento en el interior de la organización, mientras que capacitar a los colaboradores operativos es una estrategia que permite que estos realicen mejor las actividades que ya desarrollan, reducir los errores e incrementar la eficiencia.

Así mismo, es posible concluir que las bonificaciones son un elemento de la satisfacción laboral y el cumplimiento del contrato psicológico clave para el mejoramiento de los ingresos en las empresas industriales colombianas; sin embargo, es importante que las empresas sean meticulosas en el momento de diseñar sus políticas y criterios de bonificación, dado que si dichas bonificaciones no están sujetas de manera directa al desempeño y la productividad, se pueden convertir en una especie de inversión sin retorno.

Finalmente, se concluye que para el incremento de los ingresos de las empresas industriales colombianas deben existir criterios claros de ascenso para los colaboradores

diferentes a los gerentes cuya condición única sea el desempeño y capacidad propias del empleados, ya que, de acuerdo con los resultados, cuando se incluyen o solo se utilizan otros criterios, como la antigüedad y las conexiones familiares, o simplemente no se otorgan bonos, en ese orden, lo más probable es que los ingresos de la organización se reduzcan, lo cual es lógico si se considera que, en primer lugar, ningún empleado estaría motivado a mejorar su desempeño si ese no es un factor considerado para ascender, y además las personas que ascienden cobran mayores salarios pero su productividad es baja.

REFERENCIAS

- Abdalla, M. J.; Said, H.; Ali, L.; Ali, F., & Chen, X. (2021). COVID-19 and unpaid leave: Impacts of psychological contract breach on organizational distrust and turnover intention: Mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 39(May), 100854. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100854>
- Abdelmoteleb, S. A. (2019). The interrelationships among job satisfaction, work-home interference and psychological contract breach. *German Journal of Human Resource Management*, 33(1), 32-55. <https://doi.org/10.1177/2397002218791566>
- Allan, B. A.; Dexter, C.; Kinsey, R., & Parker, S. (2018). Meaningful work and mental health: job satisfaction as a moderator. *Journal of Mental Health*, 27(1), 38-44. <https://doi.org/10.1080/09638237.2016.1244718>
- Arif, S.; Zainudin, Z., & Hamid, A. (2019). Influence of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction of Performance Principles of Senior High School in Medan City. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 2(4), 239-254. <https://doi.org/10.33258/birci.v2i4.619>
- Avendaño Castro, W. R.; Luna Pereira, H. O., & Rueda Vera, G. (2021). Job satisfaction of basic and secondary education teachers: An analysis from extrinsic and intrinsic factors. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Special Issue 5), 190-201. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.13>
- Ávila Forero, R. (2021, June 7). Desempleo juvenil y precariedad del mercado laboral. *Opinión*, 1.
- Bao, M. X.; Cheng, X., & Smith, D. (2020). A path analysis investigation of the relationships between CEO pay ratios and firm performance mediated by employee satisfaction. *Advances in Accounting*, 48, 100457. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2020.100457>
- Bartoll, X., & Ramos, R. (2020). Quality of work, economic crisis, and temporary employment. *International Journal of Manpower*, 41(1), 37-51. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2018-0177>
- Braganza, A.; Chen, W.; Canhoto, A., & Sap, S. (2021). Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust. *Journal of Business Research*, 131, 485-494. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.018>
- Cazan, A. M.; Truță, C., & Pavalache-Ilie, M. (2019). The work-life conflict and satisfaction with life: Correlates and the mediating role of the work-family conflict. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 21(1), 3-10. <https://doi.org/10.24913/rjap.21.1.02>
- Chen, C. C.; Zou, S. (Sharon), & Chen, M. H. (2022). The fear of being infected and fired: Examining the dual job stressors of hospitality employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 102(May 2021), 103131. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103131>
- Collins, A., & Beauregard, A. (2020). The effect of breaches of the psychological contract on the job satisfaction and wellbeing of doctors in Ireland: a quantitative study. *Human Resources for Health*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00534-3>
- Côté, K.; Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 39(2), 270-278. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.001>
- DANE (2021). Principales indicadores del mercado laboral. *Boletín Técnico*, 23, 44.

- DANE (2022). *Empleo y desempleo*. Mercado Laboral. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Datos Macro (2021). *Tasa de desempleo 2021*. Desempleo de Colombia. <https://datosmacro.expansion.com/paro/colombia?sc=LAB->
- Deas, A., & Coetzee, M. (2020). Psychological contract, career concerns, and retention practices satisfaction of employees: Exploring interaction effects. *Current Psychology*, 39(6), 1990-1998. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00660-0>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2017). *Metodología General Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en la Industria Manufacturera* – EDIT. DANE.
- Djoemadi, F. R.; Setiawan, M.; Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2019). The effect of work satisfaction on employee engagement. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 101-111. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.08>
- Eliyana, A.; Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- García Reyes, M. I. C. (2017). *Relación entre clima, satisfacción laboral y las ventas de los promotores de una empresa de telecomunicaciones de Lima - 2017*. Universidad Ricardo Palma.
- Georgellis, Y., & Lange, T. (2007). Participation in continuous, on-the-job training and the impact on job satisfaction: Longitudinal evidence from the German labour market. *International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 969-985. <https://doi.org/10.1080/09585190701321112>
- Gillani, A.; Kutaula, S., & Budhwar, P. S. (2021). Psychological contract breach: Unraveling the dark side of business-to-business relationships. *Journal of Business Research*, 134(June 2020), 631-641. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.008>
- Goñi-Legaz, S., & Olló-López, A. (2017). Temporary contracts, participation in decision making and job satisfaction in European workers: Is there a buffering effect? *International Journal of Manpower*, 38(6), 875-892. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0086>
- Gu, J.; Nyland, C.; Fan, X., & Wu, D. (2022). Returnee status, academic staff rewards and psychological contract fulfillment in China's higher education sector. *Personnel Review*, 51(4), 1298-1313. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2020-0612>
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (McGraw-Hill Education, Ed.; sexta ed.)
- Ilkhanizadeh, S., & Karatepe, O. M. (2018). Does trust in organization mediate the influence of servant leadership on satisfaction outcomes among flight attendants? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(12), 3555-3573. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2017-0586>
- Ingsih, K.; Prayitno, A.; Waluyo, D. E., & Suhana, S. (2020). Mediating Roles of Job Satisfaction toward the Organizational Commitment of Employees in the Public Sector. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 999-1006. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.999>
- Instituto Nacional de Estadística e Información (2020). Informe Nacional de empleo Inclusivo INEI 2018-2019. In *Informe Nacional de Empleo Inclusivo INEI* (Primera ed.)
- Karani, A. M.; Deshpande, R. C., & Jayswal, M. (2021). Impact of psychological contract fulfillment on well-being through the mediation of psychological distress: unveiling the evidences from banking sector. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2021-2861>
- Karani, A.; Trivedi, P., & Thanki, H. (2022). Psychological contract and work outcomes during COVID-19 pandemic. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 149-168.

- Kponou, K., & Fomba Kamga, B. (2019). Job quality dynamic in Benin. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 475-488. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0059>
- Latorre, F.; Ramos, J.; Gracia, F. J., & Tomás, I. (2020). How high-commitment HRM relates to PC violation and outcomes: The mediating role of supervisor support and PC fulfilment at individual and organizational levels. *European Management Journal*, 38(3), 462-476. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.003>
- Liang, H. L. (2017). Testing approach and avoidance motives and job satisfaction: psychological contract breach as a moderator of the mediating roles of tactics. *International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 481-498. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1116455>
- Liang, H.-L. (2022). Dual effects of regulatory focus on work-related consequences: the mediating roles of psychological contracts. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2021-1232>
- Manolopoulos, D.; Peitzika, E.; Mamakou, X. J., & Myloni, B. (2022). Psychological and formal employment contracts, workplace attitudes and employees' turnover intentions: Causal and boundary inferences in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51(•14476770), 289-302. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.03.011>
- Mazumdar, B.; Warren, A.; Dupré, K., & Brown, T. (2022). Employment expectations: examining the effect of psychological contract fulfillment on bridge employees' personal and work attitudes. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2020-0658>
- Megheirkouni, M. (2022). Psychological contract, leadership, and job satisfaction: an empirical investigation into the non-profit sports sector. *Annals of Leisure Research*, 25(2), 203-226. <https://doi.org/10.1080/11745398.2020.1769488>
- Möhring, K.; Naumann, E.; Reifenscheid, M.; Wenz, A.; Rettig, T.; Krieger, U.; Friedel, S.; Finkel, M.; Cornesse, C., & Blom, A. G. (2021). The COVID-19 pandemic and subjective well-being: longitudinal evidence on satisfaction with work and family. *European Societies*, 23(S1), 01-17. <https://doi.org/10.1080/14616696.2020.1833066>
- Montes, S. (2019, February). Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo. *Laboral*, 1. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/ocho-de-cada-10-personas-estan-insatisfechas-en-su-empleo-2830069>
- Muratbekova-Touron, M., & Galindo, G. (2018). Leveraging psychological contracts as an HR strategy: The case of software developers. *European Management Journal*, 36(6), 717-726. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.001>
- Naidoo, V.; Abarantyne, I., & Rugimbana, R. (2019). *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Navajas-Romero, V.; Díaz-Carrión, R., & Casas-Rosal, J. C. (2020). Comparing working conditions and job satisfaction in hospitality workers across Europe. *International Journal of Hospitality Management*, 90(July), 102631. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102631>
- Opoku Mensah, A., & Koomson, S. (2021). Openness to experience moderates psychological contract breach-job satisfaction tie-in. *PSU Research Review*, 5(3), 215-228. <https://doi.org/10.1108/PRR-03-2020-0008>
- Pleitz, J. D.; MacDougall, A. E.; Terry, R. A.; Buckley, M. R., & Campbell, N. J. (2015). Great Expectations: Examining the Discrepancy between Expectations and Experiences on College Student Retention. *Journal of College Student Retention: Research, Theory and Practice*, 17(1), 88-104. <https://doi.org/10.1177/1521025115571252>
- Pohl, S.; Bertrand, F., & Pepermans, R. (2020). Relationship between psychological contract breach and organizational affective and normative commitment: the role of perceived organizational and supervisory support. *Le Travail Humain*, 83(3), 269-284. <https://doi.org/10.3917/th.833.0269>
- Portafolio (2021, April 9). 44% de jóvenes de estratos bajos ganó menos del mínimo en 2020. *Empleo*.
- Pramudita, A.; Sukoco, B. M.; Wu, W. Y., & Usman, I. (2021). The effect of psychological contract on job related outcomes: The moderating effect of stigma consciousness. *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1947556>

- Puma Zamata, E. M. (2015). Facultad de Ciencias Empresariales. In *Normas Tributarias*. Universidad César Vallejo.
- Querbach, S.; Waldkirch, M., & Kammerlander, N. (2020). Benefitting from benefits—A comparison of employee satisfaction in family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, xxx, 100351. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100351>
- Rahadytya, M. F., & Tridayanti, H. (2020). Influence of Leadership Style, Career Development, and Work Satisfaction on Employee Performance In Tropical Disease Institutions of Airlangga University Surabaya. *Quantitative Economics and Management Studies*, 1(1). <https://doi.org/10.35877/454ri.qems1178>
- Ramalho Luz, C. M. D.; Luiz de Paula, S., & Barbosa de Oliveira, L. M. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestao*, 25(1), 84-101. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008>
- Rezania, D., & Gurney, R. (2016). The effect of coaching practices on psychological contract fulfillment of student-athletes. *Physical Culture and Sport, Studies and Research*, 71(1), 21-29. <https://doi.org/10.1515/pcssr-2016-0016>
- Ruokolainen, M.; Mauno, S.; Diehl, M.-R.; Tolvanen, A.; Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2016). Patterns of psychological contract and their relationships to employee well-being and in-role performance at work: longitudinal evidence from university employees. *International Journal of Human Resource Management*, 29(19), 1-24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1166387>
- Sains, J., & Indonesia, P. (2018). Analysis of emotional intelligence, stress, and styles of participative leadership effect to work satisfaction in improving performance of employees pt. Waskita Beton Precast Tbk: XVII (1).
- Sarker, A. R. Md., & Ashrafi, D. M. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. In www.jbrmr.com *A Journal of the Academy of Business and Retail Management*, 12. ABRM. www.jbrmr.com
- Schreiner, E.; Trent, S. B.; Prange, K. A., & Allen, J. A. (2018). Leading volunteers: Investigating volunteers' perceptions of leaders' behavior and gender. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(2), 241-260. <https://doi.org/10.1002/nml.21331>
- Shi, B. (2017). An exploratory study of job insecurity in relation to household registration, employment contract, and job satisfaction in Chinese state-owned enterprises. *Evidence-Based HRM*, 5(2), 151-165. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2015-0039>
- Shi, X. (Crystal), & Gordon, S. (2020). Organizational support versus supervisor support: The impact on hospitality managers' psychological contract and work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 87(July), 102374. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102374>
- Syrek, C. J., & Antoni, C. H. (2017). Psychological Contract Fulfillment and Employee Responses to Pay System Change. *Journal of Personnel Psychology*, 16(4), 172-185. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000186>
- TRAN, T. T., & DO, Q. H. (2020). Factors Affecting Job Motivation among Faculty Members: Evidence from Vietnamese Public Universities. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 603-611. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no9.603>
- Trent, S. B.; Allen, J. A., & Prange, K. A. (2020). Communicating our way to engaged volunteers: A mediated process model of volunteer communication, engagement, and commitment. *Journal of Community Psychology*, 48(7), 2174-2190. <https://doi.org/10.1002/jcop.22353>
- Treuren, G. J. M., & Halvorsen, B. (2016). The contribution of client embeddedness to an employee's employment experience. *International Journal of Manpower*, 37(6), 989-1003. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0213>
- Wahyudi (2018). THE INFLUENCE OF JOB SATISFACTION AND WORK EXPERIENCE ON LECTURER PERFORMANCE OF PAMULANG UNIVERSITY. *Management and Bussines*, 1(2).
- Yang, C.; Chen, Y.; Zhao Roy, X., & Mattila, A. S. (2020). Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention. *International Journal of*

Hospitality Management, 89(September 2019), 102591. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102591>

Zainal Abidin, D.; Wibowo, Sudiarditha, I. K. R., & Herlina, M. G. (2021). The influence of job satisfaction and work experience on lecturer performance of Pamulang University. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(3).

Zhang, Y.; Ren, T., & Li, X. (2018). Psychological contract and employee attitudes: The impact of firm ownership and employment type. *Chinese Management Studies*, 13(1), 26-50. <https://doi.org/10.1108/CMS-06-2017-0171>

