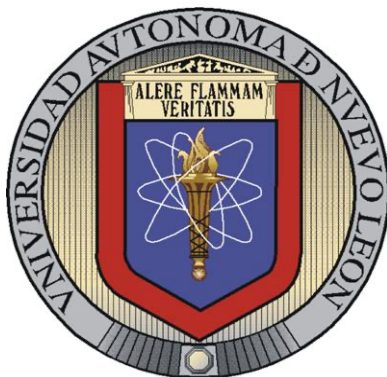


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
División de Estudios de Posgrado



TESIS DOCTORAL

**LAS COMPENSACIONES LABORALES QUE INCIDEN EN EL
DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR DE LA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.**

PRESENTADO POR

EDER ALEJANDRO ROJAS VALERO

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

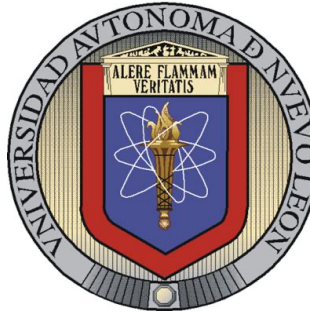
DIRECTORA DE TESIS:

DRA. MÓNICA BLANCO JIMÉNEZ

Monterrey, Nuevo León, México.

noviembre 2025

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE POSTGRADO



Comité doctoral de Tesis:

**LAS COMPENSACIONES LABORALES QUE INCIDEN EN EL
DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR DE LA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.**

Aprobación de la Tesis:

Dra. Mónica Blanco Jiménez
Presidente

Dra. Adriana Segovia Romo
Miembro del Comité Tutorial
Secretario

Dra. María Mayela Terán Cázares
Miembro del Comité Tutorial
Vocal 1

Dr. Juan Patricio Galindo Mora
Vocal 2

Dra. Laura Leticia Gaona Tamez
Vocal 3

Monterrey, N.L., México.

noviembre, 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que enseguida presento es producto de mi propio trabajo y, hasta donde estoy enterado, no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: Eder Alejandro Rojas Valero

Firma: _____

Fecha: noviembre 2025

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi más profundo agradecimiento a la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), alma máter y pilar fundamental en mi formación académica y profesional. Esta institución ha sido testigo de mi crecimiento y aprendizaje a lo largo de los años, proporcionando las bases sólidas que me permitieron desarrollar y culminar este proyecto doctoral. Mi especial gratitud a la Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA), a la que regreso después de 11 años de haber egresado, con sentimiento de añoranza y profundo aprecio. Reencontrarme con esta facultad, que vio mis primeros pasos en la vida universitaria, ha sido una experiencia cargada de emoción, gratitud y motivación para continuar mi desarrollo académico y profesional.

Agradezco de manera especial al Dr. Luis Alberto Villarreal Villarreal, ex director de la FACPYA, por su constante disposición y apoyo institucional, que permitió que durante cada semestre pudiera dedicarme de manera plena a mis estudios doctorales. Gracias a su gestión, fue posible contar con las herramientas necesarias para avanzar académicamente y aprovechar al máximo las oportunidades de aprendizaje. Extiendo también mi reconocimiento a los directores de la Escuela Preparatoria No. 2, en especial al M.E.S. Oscar Cortés Torres, por brindar las condiciones, recursos y facilidades necesarias que me permitieron equilibrar mis responsabilidades laborales con la dedicación a este proceso académico. Este respaldo institucional fortaleció no solo el progreso de mi investigación, sino también mi compromiso con la excelencia profesional y educativa.

Mi más profundo agradecimiento a la Dra. Mónica Blanco Jiménez, directora de mi tesis, maestra y Coordinadora del Doctorado en Filosofía en la Administración, por su paciencia, guía y entrega. Su orientación me permitió romper paradigmas en el ámbito de la investigación y reconocer competencias propias que, en ocasiones, yo mismo no percibía. Agradezco también su rigor técnico y exigencia constante,

que me motivaron a dar lo mejor de mí en cada etapa del proceso, convirtiendo los desafíos en oportunidades de crecimiento académico y personal.

A los miembros de mi comité doctoral de tesis, la Dra. Adriana Segovia Romo y la Dra. María Mayela Terán Cázares, por su constante disposición, apertura, guía, dedicación y pasión por la investigación, me inspiraron a continuar a pesar de los retos y obstáculos. Asimismo, agradezco al Dr. Juan Patricio Galindo Mora y a la Dra. Laura Leticia Gaona Tamez, cuya orientación y motivación, contribuyeron significativamente mi desarrollo académico y al fortalecimiento de esta investigación.

Reconozco también a mis profesores del doctorado, incluyendo a la Dra. María Araiza, Dra. Karla Sáenz, Dr. Joel Mendoza, Dra. Martha del Pilar, Dr. Fabián López, Dra. Adriana Segovia y la Dra. Mónica Blanco, por compartir sus conocimientos especializados y experiencia en sus respectivas áreas. Su dedicación, compromiso y pasión por la enseñanza han sido fundamentales para mi formación académica y profesional, y les manifiesto mi más grande admiración y gratitud.

Finalmente, deseo agradecer a mis compañeros y compañeras de doctorado Marina, Betty, Roberto y Evaristo, quienes juntos nos mantuvimos resilientes frente a los desafíos del proceso. Su apoyo, palabras de aliento, sesiones de intercambio académico, charlas y momentos compartidos enriquecieron profundamente mi experiencia y me recordaron que no estaba solo en este camino. La colaboración y la motivación mutua fortalecieron no sólo mi desarrollo académico, sino también los lazos de amistad y compañerismo que hicieron más llevadero este viaje doctoral.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi padre, Víctor Manuel Rojas (†), quien, aunque ya no está físicamente conmigo, siempre ha vivido en cada uno de mis logros y decisiones. Le prometí que alcanzaría esta meta, y sé que donde esté, su orgullo me acompaña. Gracias, papá, por sembrar en mí el sentido de la responsabilidad, honradez y disciplina; por enseñarme que con esfuerzo y pasión se pueden alcanzar los sueños. Siempre fuiste y serás mi ejemplo a seguir, y cada paso que doy en este camino es un reflejo de tus enseñanzas y de la confianza que siempre tuviste en mí.

A mi madre, María Bertha Valero, mi pilar y mi fortaleza, cuya guía, amor y comprensión han sido fundamentales a lo largo de mi vida. Gracias a su rigurosa formación y disciplina, me educó para ser la persona que soy ahora. Mamá, gracias por creer en mí, por estar siempre a mi lado, apoyándome incondicionalmente a pesar de los retos y obstáculos personales como familiares. Este logro académico no solo es mío, sino también tuyo, pues cada paso que doy refleja tu enseñanza, paciencia y confianza en que siempre puedo alcanzar mis metas.

Dedico también a mi hermana, Zulema Rojas, cuya constante admiración y apoyo me ha impulsado a seguir creyendo en mí y en la construcción de mis sueños. Su confianza en mis capacidades y su presencia incondicional, incluso frente a las diferencias o circunstancias que pueden surgir, han sido un refugio y una motivación constante. Saber que siempre puedo contar con ella, fortalece mi camino y hace que cada logro tenga un valor compartido y lleno de significado.

Dedico también a mis verdaderos amigos y amigas, quienes con su constante aliento y apoyo incondicional me recordaron siempre mis capacidades para enfrentar y superar este gran desafío. Su confianza en mí y su disposición para acompañarme en cada etapa de este proceso hicieron que los obstáculos fueran más llevaderos.

ABREVIATURAS y TÉRMINOS TÉCNICOS

AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
AMO	<i>Ability, Motivation, Opportunity</i>
ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>
DOF	Diario Oficial de la Federación
IES	Instituciones de Educación Superior
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
IGPOSE	Índice Global de Personal Ocupado
IGREMSE	Índice Global de Remuneraciones Medias Reales
IGRESE	Índice Global de Remuneraciones
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LTF	Ley Federal del Trabajo
NMS	Nivel Medio Superior
NOM-035	Norma Oficial Mexicana, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PDI	Programa de Desarrollo Institucional
PIB	Producto Interno Bruto
UANL	Universidad Autónoma de Nuevo León.
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
SE	Salario emocional
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
T-MEC	Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	II
ABREVIATURAS y TÉRMINOS TÉCNICOS	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICAS	XI
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO	4
1.1. Antecedentes del problema a investigar	4
1.1.1. Hechos que contextualizan el problema	5
1.1.2 Las causas y la consecuencia de los hechos	22
1.1.3 Gráfica de causas y consecuencia del problema a investigar.	24
1.2. Antecedentes teóricos del planteamiento del Problema	25
1.2.1. Antecedentes Teóricos de la variable dependiente Y. Desempeño Laboral	26
1.2.2. Antecedentes de investigaciones teóricas de la variable dependiente Y con respecto a las variables independientes propuestas (X1, X2, X3, X4, X5, X6)	30
1.2.3. Gráfica de los antecedentes teóricos	39
1.3. Pregunta Central de Investigación	40
1.4. Objetivo General de la Investigación	40
1.4.1. Procesos/Objetivos Metodológicos de la Investigación	40
1.5. Hipótesis General de Investigación	41
1.6. Metodología	41
1.7. Justificación de la Investigación	41
1.8. Delimitaciones del estudio	42
1.9. Matriz de Congruencia	43
Capítulo 2. MARCO TEÓRICO	45
2.1 Marco Teórico de la variable dependiente (Y). Desempeño laboral	45
2.1.1 Teorías y definiciones de la Y. Desempeño laboral	45
2.1.2 Investigaciones aplicadas sobre la variable Y. Desempeño laboral	50
2.2 Marco Teórico y Estudios de investigaciones aplicadas de las variables independientes: Sueldos y salarios, incentivos, promociones, reconocimiento, flexibilidad de horario y balance vida – trabajo.	53
2.2.1 Variable independiente X1. Sueldos y salarios	54

2.2.2	Variable independiente X2. Incentivos	63
2.2.3	Variable independiente X3. Promoción	69
2.2.4.	Variable independiente X4. Reconocimiento	77
2.2.5.	Variable independiente X5. Flexibilidad de horario	82
2.2.6.	Variable independiente X6. Balance vida-trabajo	87
2.3	Hipótesis Operativas	93
2.3.1.	Modelo Gráfico de la Hipótesis	94
2.3.2.	Modelo de Relaciones teóricas con las Hipótesis	95
Capítulo 3.	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	96
3.1	Tipo y diseño de la investigación.	96
3.1.1	Tipos de investigación	96
3.1.2	Diseño de la investigación	98
3.2	Métodos de recolección de datos	99
3.2.1	Elaboración de la encuesta	99
3.2.2	Operacionalización de las variables de la hipótesis para la encuesta	102
3.2.3	Métodos de evaluación de expertos (Validez y Confiabilidad)	106
3.3	Población, marco muestral y muestra	109
3.3.1.	Tamaño de la muestra	111
3.3.2.	Sujetos de Estudio	115
3.4	Métodos de Análisis	116
Capítulo 4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	119
4.1	Prueba piloto	119
4.2.	Resultados Finales	121
4.2.1.	Estadística descriptiva del Perfil del Encuestado	121
4.2.2.	Supuestos básicos estadísticos	127
4.2.3.	Correlaciones entre las variables de estudio	137
4.2.4.	Análisis estadístico: Regresión lineal múltiple	139
4.3	Comprobación de Hipótesis	149
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		152
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		164
ANEXOS		192
Anexo 1. Instrumento de Medición final		192
Anexo 2. Validez de contenido a través del juicio de expertos		197
Anexo 3. Resultados de la evaluación del juicio de expertos		202

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Presupuesto asignado al programa de estímulos a docentes 2018 – 2025	16
Tabla 2.	Marco conceptual del desempeño laboral: teorías y modelos	29
Tabla 3.	Matriz de Congruencia Metodológica	44
Tabla 4.	Taxonomía de compensación de incentivos	64
Tabla 5.	Tabla de relación estructural de hipótesis – Marco Teórico	95
Tabla 6.	Técnicas empleadas para la investigación científica	98
Tabla 7.	Número de ítems por variable	100
Tabla 8.	Operacionalización de las variables de la investigación	103
Tabla 9.	Expertos del proceso de validación del instrumento	107
Tabla 10.	Población de los docentes de tiempo completo de la UANL	110
Tabla 11.	Categorías y claves de los docentes de T.C. en la UANL	110
Tabla 12.	Recomendaciones entre el tamaño de la muestra y la proporción	112
Tabla 13.	Primera Tabla. Tamaño de muestra para $\pm 3\%$, $\pm 5\%$, $\pm 7\%$ y $\pm 10\%$.	113
Tabla 14.	Segunda Tabla. Tamaño de muestra para $\pm 3\%$, $\pm 5\%$, $\pm 7\%$ y $\pm 10\%$.	114
Tabla 15.	Métodos de análisis empleados en estudios empíricos	117
Tabla 16.	Alpha de Cronbach	120
Tabla 17.	Cargas factoriales, AVE e ítems eliminados del instrumento	121
Tabla 18.	Resumen del modelo – Durbin Watson	131
Tabla 19.	Prueba de Kolmogórov-Smirnov para la muestra	134
Tabla 20.	Colinealidad del modelo	136
Tabla 21.	Verificación de los supuestos de la regresión lineal múltiple	136
Tabla 22.	Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson (r)	138
Tabla 23.	Correlaciones entre las variables de estudio	139
Tabla 24.	Resumen del modelo	140
Tabla 25.	Resumen del modelo ajustado	141
Tabla 26.	ANOVA – Análisis de la Varianza	143
Tabla 27.	Coeficientes de correlación Pearson del modelo escalonado	145
Tabla 28.	Coeficientes del modelo escalonado	146
Tabla 29.	Coeficientes de las variables excluidas del modelo ajustado	146
Tabla 30.	Valoración del impacto en base a coeficientes beta	147
Tabla 31.	Resultados de las hipótesis	150

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Promedio de horas trabajadas por semana en países de América	14
Figura 2.	Línea del tiempo de los antecedentes	21
Figura 3.	Mapa conceptual del problema a investigar	25
Figura 4.	Gráfica de antecedentes teóricos	39
Figura 5.	Determinantes del desempeño laboral de Campbell	46
Figura 6.	Agrupación de los tipos de salarios de acuerdo con varios enfoques	58
Figura 7.	Modelo gráfico de las variables independientes y dependiente	94
Figura 8.	Gráficos de regresión parcial de las variables independientes	128
Figura 9.	Ejemplo de patrón no lineal	130
Figura 10.	Gráfico de residuos estandarizados y valores predichos	130
Figura 11.	Gráfico de dispersión con residuos y predictores estandarizados	132
Figura 12.	Comparación de patrones de homocedastidad y heterocedasticidad	133
Figura 13.	Gráficos de normalidad	133

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1.	Crecimiento promedio anual del salario mensual a nivel mundial 2006–2022	07
Gráfica 2.	Trabajadores con semana laboral de menos de 35 horas	08
Gráfica 3.	Comparativo Global vs México sobre compensaciones no monetarias	09
Gráfica 4.	Impacto de los incentivos en el desempeño laboral de docentes 2024	10
Gráfica 5.	Salario mínimo en México. Periodo 2014 – 2024	11
Gráfica 6.	Serie desestacionalizada del IGRESE 2018 – 2024	12
Gráfica 7.	Evolución del salario promedio mensual de profesores del NMS en México	13
Gráfica 8.	Evolución del salario promedio mensual en Nuevo León, México	15
Gráfica 9.	Género de la muestra encuestada	122
Gráfica 10.	Edad de la muestra encuestada	123
Gráfica 11.	Estado civil de la muestra encuestada	123
Gráfica 12.	Cantidad de hijos (as) de la muestra encuestada	124
Gráfica 13.	Grado de estudios de la muestra encuestada	125
Gráfica 14.	Antigüedad laboral de la muestra encuestada	125
Gráfica 15.	Categorías docentes de la muestra encuestada	126

INTRODUCCIÓN

En el actual contexto educativo, las instituciones del Nivel Medio Superior (NMS) enfrentan el desafío constante de mantener e incrementar la calidad académica, en un entorno caracterizado por crecientes demandas sociales, tecnológicas y de competitividad. Dentro de este panorama, el recurso humano — particularmente el docente— representa un elemento estratégico para el cumplimiento de los objetivos institucionales. El desempeño laboral de los profesores, entendido como el grado de cumplimiento de sus funciones y contribuciones al logro de metas educativas, se convierte en una variable crítica para evaluar el funcionamiento y el éxito de cualquier institución académica.

Particularmente en el caso de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), como una de las instituciones educativas más importantes del noreste de México, el compromiso con la calidad educativa exige poner atención en los factores que inciden en el desempeño del personal académico. En este sentido, el estudio del sistema de compensaciones que reciben los docentes se vuelve relevante, ya que dichas compensaciones —tanto monetarias como no monetarias— pueden influir directa o indirectamente en la motivación, compromiso y desempeño de los profesores.

La literatura especializada ha documentado la influencia de factores como el salario, los incentivos, las oportunidades de promoción, el reconocimiento, la flexibilidad laboral y el balance entre la vida personal y el trabajo en el desempeño de los empleados. Sin embargo, existen pocos estudios aplicados específicamente al ámbito del NMS, y menos aún enfocados en el caso de la UANL. Esta carencia constituye una brecha de conocimiento que justifica la realización del presente estudio, orientado a analizar cómo estas dimensiones de compensación influyen en el desempeño laboral del docente de tiempo completo que forma parte de este nivel educativo.

La problemática que origina esta investigación parte de la necesidad de conocer con mayor profundidad los factores que inciden en el desempeño académico, y al mismo tiempo, brindar elementos empíricos que permitan a las autoridades educativas desarrollar estrategias de gestión más efectivas, orientadas a la retención del talento docente y a la mejora continua del servicio educativo. En un entorno donde las exigencias institucionales y sociales son cada vez mayores, comprender la relación entre las compensaciones y el desempeño resulta crucial para promover ambientes de trabajo saludables, equitativos y productivos.

La importancia de esta investigación radica en su contribución al conocimiento académico y a la práctica institucional, ofreciendo un análisis que tiende a ser replicado en otros contextos similares. Además, busca generar recomendaciones prácticas para los responsables de la gestión de capital humano dentro del NMS de la UANL, con el fin de fortalecer políticas orientadas al bienestar del profesorado y, en consecuencia, al mejoramiento de los resultados educativos.

El objetivo general de esta tesis es identificar las compensaciones que inciden en la mejora del desempeño laboral de los docentes de tiempo completo en el Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Para alcanzar este objetivo, se realizó una investigación cuantitativa de tipo exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa, empleando técnicas de recolección de datos mediante encuestas, así como herramientas estadísticas para el análisis de los resultados. Con el propósito de lograr los objetivos planteados, la presente tesis está estructurada en cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

- Capítulo 1. En este capítulo se presentan los antecedentes históricos y contemporáneos que contextualizan el problema de investigación, así como la relevancia dentro del ámbito educativo del NMS. Se expone el planteamiento del problema, la justificación del estudio, los objetivos generales y específicos y las hipótesis de investigación. Asimismo, se describe el contexto institucional

de la UANL y se delimitan los alcances y limitaciones del estudio ofreciendo un panorama claro sobre la pertinencia y alcance de la investigación.

- Capítulo 2. Este capítulo ofrece la fundamentación conceptual que sustenta la investigación, abordando los principales enfoques, definiciones, teorías y modelos relacionados con las variables de estudio. Se incluyen revisiones de estudios empíricos recientes, que permiten identificar tendencias, brechas y consensos en la literatura sobre compensaciones laborales y desempeño docente, estableciendo un marco sólido para la interpretación de los hallazgos.
- Capítulo 3. En este apartado se describe detalladamente el diseño y enfoque de investigación, especificando el tipo de diseño del estudio, la población y la muestra seleccionada. Se explica la construcción, validación y aplicación del instrumento de medición, incluyendo la participación de expertos y los métodos estadísticos utilizados para garantizar la confiabilidad y validez de los datos. Además, se detallan los procedimientos de análisis, la aplicación de técnicas de regresión lineal múltiple y los métodos de pruebas de hipótesis.
- Capítulo 4. Este capítulo presenta los hallazgos obtenidos del análisis de los datos, iniciando con la descripción sociodemográfica de los participantes mediante estadística descriptiva. Se exponen los resultados relacionados con cada variable del estudio, los modelos de la regresión lineal múltiple y la comprobación de hipótesis. Finalmente, se contrastan los hallazgos con estudios previos, identificando coincidencias, discrepancias y posibles explicaciones teóricas, proporcionando la base para las conclusiones, implicaciones prácticas y recomendaciones.

De esta manera, la presente tesis busca aportar una comparación integral y fundamentada sobre la manera en que las distintas formas de compensación influyen en el desempeño de los docentes, con el fin de incidir positivamente en la gestión institucional del Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

En este primer capítulo se presenta la naturaleza y dimensión del estudio, comenzando con los antecedentes del problema a investigar en el contexto del Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Se describen los hechos que permiten contextualizar la situación actual del fenómeno, así como sus posibles causas y consecuencias, con base en datos e indicadores relevantes.

Posteriormente, se abordan los antecedentes teóricos preliminares tanto de la variable dependiente como de las variables independientes, con el fin de establecer el fundamento conceptual que sustenta el planteamiento del problema, la hipótesis y los objetivos del estudio. Finalmente, se incluye una descripción del alcance y la justificación de la investigación, lo cual permite valorar su relevancia académica y práctica en el campo de la gestión educativa y el capital humano.

1.1. Antecedentes del problema a investigar

En los últimos años, el sistema educativo mexicano, particularmente en el Nivel Medio Superior, ha enfrentado importantes desafíos en cuanto a la gestión del talento docente. En un entorno caracterizado por transformaciones curriculares, exigencias institucionales y procesos de evaluación de desempeño más rigurosos, la motivación, permanencia y productividad del personal académico se han convertido en factores estratégicos para el cumplimiento de los objetivos educativos.

En este contexto, las compensaciones laborales —tanto monetarias como no monetarias— han sido relevantes como elementos que influyen en el desempeño laboral del docente, en especial de aquellos que cuentan con una categoría de tiempo completo. No obstante, existe evidencia empírica limitada sobre cuáles de estas compensaciones tienen un impacto significativo en dicho desempeño, por tanto, se plantea la necesidad de realizar estudios específicos dentro de instituciones públicas como lo es la Universidad Autónoma de Nuevo León.

1.1.1. *Hechos que contextualizan el problema*

En las últimas décadas, las dinámicas laborales han experimentado cambios significativos en respuesta a factores como la globalización, la digitalización, y más recientemente, las consecuencias derivadas de la pandemia por COVID-19. Estos cambios han modificado sustancialmente las formas en que se concibe las compensaciones laborales, tanto monetarias como no monetarias. En este contexto, las instituciones educativas —y en particular, las de educación media superior— no han sido ajenas a dichos desafíos, enfrentando la necesidad de replantear esquemas de retribución para garantizar el desempeño efectivo del personal docente (Stemmle y Hampton, [2020](#); Abston y Bryant, [2021](#)).

Desde un enfoque funcionalista, se reconoce que el trabajo es la base de subsistencia para la mayoría de las personas, y su ejecución está directamente ligada a la compensación que se percibe (Lazear, [2018](#)). Así, la compensación ha dejado de limitarse al simple pago de una jornada laboral, evolucionando hacia un sistema integral que contempla, sueldos, prestaciones, bonos, reconocimiento, desarrollo profesional y flexibilidad, entre otros elementos (Sorn et al., [2023](#)).

La evidencia empírica respalda la existencia directa entre compensación y desempeño. Investigaciones como las de Prayetno y Ali ([2017](#)) o Nguyen et al. ([2020](#)) muestran que una remuneración adecuada incide en la responsabilidad, iniciativa y habilidades interpersonales del trabajador. Así también, el pago por desempeño vincula de forma explícita los resultados individuales con las recompensas otorgadas (Gómez-Mejía, [1992](#); Kang y Lee, [2021](#)), fortaleciendo el sentido de pertenencia y justicia organizacional.

a) Evolución del sistema de compensaciones a nivel mundial

Según datos de la Organización Internacional del Trabajo –(OIT)– ([2022](#)), aunque la crisis sanitaria redujo la cantidad de empleados asalariados de 1,750 millones en 2019 a 1,690 millones en 2020, para finales de 2021 ya se había recuperado a nivel prepandémico, alcanzando 1,740 millones. Esta recuperación visibiliza la resiliencia del mercado laboral, pero también evidenció nuevas demandas por parte de los trabajadores: jornadas flexibles, esquemas híbridos, licencias extendidas y mayor estabilidad emocional en sus entornos laborales.

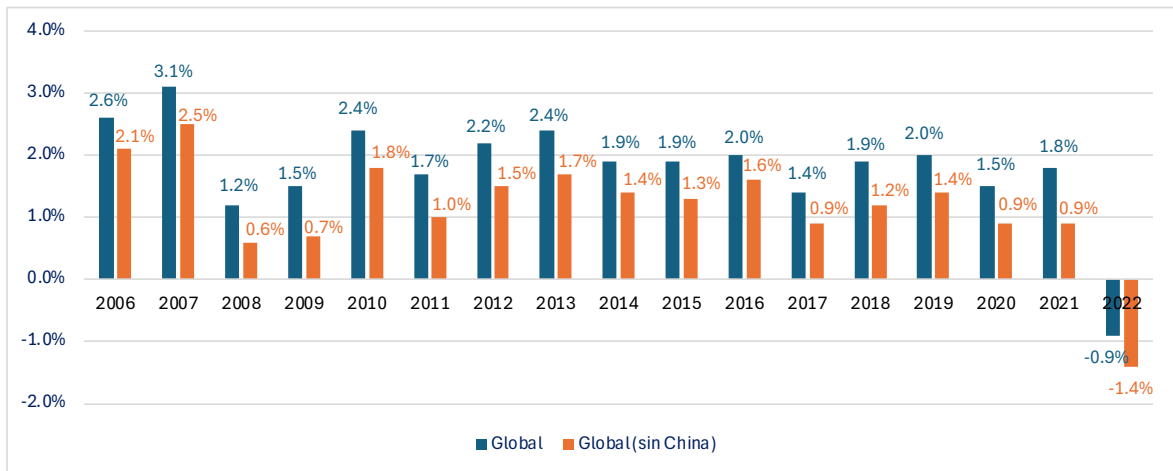
La pandemia de COVID-19 representó un punto de inflexión. No solo alteró la vida personal y profesional de millones de trabajadores, sino que también evidenció la importancia del salario emocional como elemento clave en la reconfiguración del entorno laboral. En este contexto, diversos estudios resaltan la necesidad de flexibilizar las condiciones laborales para preservar el bienestar físico y emocional del trabajador (Stemmle y Hampton, [2020](#); Abston y Bryant, [2021](#); Shtembari et al., [2022](#)).

El concepto de salario emocional, definido como el conjunto de beneficios no económicos que impactan positivamente en la experiencia laboral del individuo, incluye elementos como el reconocimiento, estabilidad, flexibilidad, ambiente organizacional y el desarrollo profesional (Greenhaus y Allen, [2011](#); Rojas y Blanco-Jiménez, [2023](#)). Su implementación adecuada ha sido relacionada con niveles más altos de satisfacción, compromiso organizacional y desempeño (Zafar et al., [2021](#), Bakar et al., [2017](#)).

Asimismo, aunque la recuperación del empleo asalariado hacia finales de 2021 reflejó una notable capacidad de adaptación del mercado laboral global, este proceso se vio radicalmente desafiado por un nuevo fenómeno económico: la aceleración de la inflación mundial a partir de 2021. Esta situación provocó un descenso del salario real global de hasta un 0.9% durante el primer semestre de

2022, afectando directamente el poder adquisitivo de los trabajadores. La gráfica 1 muestra la evolución del crecimiento salarial mundial entre 2006 y 2022, donde se observa esta tendencia decreciente más recientemente como un fenómeno sin precedentes desde 2008.

Gráfica 1. Crecimiento promedio anual del salario mensual a nivel mundial, periodo 2006 – 2022 (%)



La gráfica muestra las cifras globales con y sin China debido a que el crecimiento salarial en dicho país suele ser mayor que el promedio global.

Fuente: Elaboración propia a partir de las estimaciones de la OIT (2022) y la Base Mundial sobre Salarios de la OIT.

De acuerdo con Bazán et al. (2022) más del 90% de los Estados miembros de la OIT tienen un salario mínimo. Sin embargo, muchos de estos contextos han sido insuficientes para cubrir las necesidades básicas del trabajador, lo anterior ha generado presiones por reformar los sistemas de compensación. Es por ello que los beneficios no monetarios como el reconocimiento, flexibilidad de horarios o las oportunidades de desarrollo profesional se han convertido en componentes esenciales que complementan la retribución total (Shtembari et al., 2022).

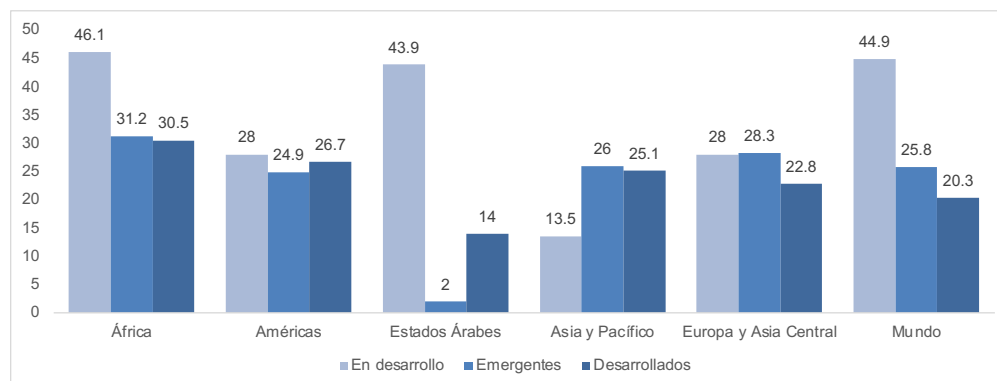
Siguiendo este orden de ideas, el balance vida-trabajo y la flexibilidad de horario se han convertido en factores que impactan significativamente el desempeño laboral. Según Messenger et al. (2022), un tercio de los trabajadores a nivel mundial trabaja más de 48 horas semanales, de esta manera se genera

sobrecarga que afecta negativamente su bienestar y rendimiento. En contraste, los esquemas laborales que permiten cierta flexibilidad, como las jornadas reducidas, horarios ajustables o esquemas híbridos, han demostrado generar una mayor satisfacción personal y una percepción de mayor control sobre el tiempo, en consecuencia, se traduce en un mejor equilibrio entre la vida personal y profesional.

Una de las estrategias que ha emergido en los países desarrollados es la reducción de la jornada laboral por debajo de las 35 horas semanales, conocida como semana laboral corta, la cual ha demostrado efectos positivos sobre el desempeño laboral, al disminuir el estrés y mejorar el bienestar general de los trabajadores (Messenger et al., 2022). En este sentido, la flexibilidad y el balance entre la vida personal y profesional no deben de entenderse como privilegios, sino como estrategias clave para incrementar la productividad, el desempeño y reducir la rotación laboral (Zafar et al., 2014; Sembiring et al., 2020).

Estas diferencias quedan evidenciadas en el gráfico 2, en cual se presenta la proporción de trabajadores con jornadas menores a 35 horas por semana, desagregado por región geográfica y nivel de desarrollo. Esta representación permite visualizar cómo la flexibilidad horaria está más institucionalizada en países de altos ingresos, mientras que en las economías emergentes su prevalencia responde a condiciones estructurales de precariedad laboral.

Gráfica 2. Trabajadores con una semana laboral de menos de 35 horas

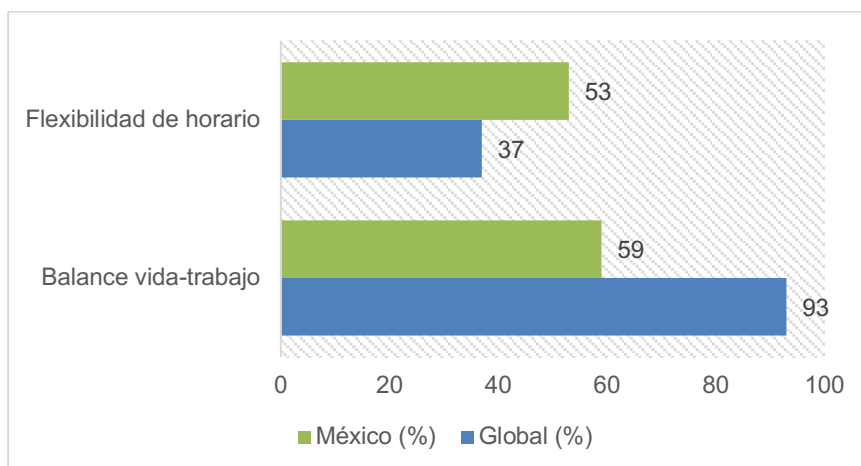


Fuente: Elaboración propia con datos del informe OIT (2023).

En los últimos años, los beneficios no monetarios han adquirido mayor relevancia en los esquemas globales de compensación. Un estudio reciente de Randstad Workmonitor (2024) evidencia que el 93% de los trabajadores en el mundo considera el balance vida-trabajo como un factor clave para su desempeño y toma de decisiones laborales. Asimismo, el 37% afirma que la flexibilidad de horario es decisiva para mantenerse motivado y productivo en sus empleos.

Esta tendencia hacia una visión más holística de la compensación responde a nuevas exigencias del entorno laboral pos pandemia, donde la motivación, el bienestar emocional y la autonomía son determinantes para el desempeño individual. En el caso de México, aunque los porcentajes son ligeramente más bajos, se identifica una tendencia creciente hacia la adopción de estas prácticas (ver gráfica 3), lo anterior, refleja la necesidad de adaptar los esquemas de compensación en contextos laborales cada vez más dinámicos y centrados en el bienestar del trabajador (Randstad Workmonitor, 2024).

Gráfica 3. Comparativo Global vs México sobre compensaciones no monetarias 2024



Fuente: Elaboración propia con datos de Randstad Workmonitor (2024).

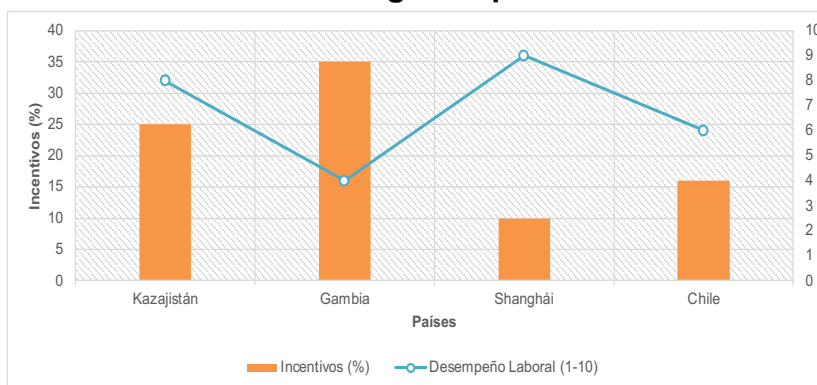
A pesar de que el balance de vida trabajo en México (59%) se encuentra por debajo del promedio global (93%), la flexibilidad de horario presenta una adopción relativamente alta (53% vs 37 global). Esto indica que los docentes ya tienen

experiencia y disposición para gestionar su tiempo de manera flexible, lo que permite implementar medidas de alto impacto en desempeño (Mahendra y Kurniawati, 2024). Por ello, se prioriza la flexibilidad como estrategia tangible y efectiva para mejorar el desempeño laboral en el contexto mexicano.

En atención a los incentivos, la UNESCO (2025) señala que diversos países han implementado políticas para complementar los salarios docentes con beneficios adicionales, con el objetivo de mejorar la motivación y la retención del personal educativo. Estos mecanismos incluyen bonificaciones vinculadas al desempeño, la experiencia o responsabilidades específicas, destacando la importancia de diseñar incentivos alineados con las necesidades y expectativas de los docentes.

En la gráfica 4 se ilustra la relación entre los incentivos monetarios y el desempeño laboral de los docentes en varios países. Los datos muestran cómo los incentivos salariales, representados en porcentaje, se correlacionan con el desempeño de los docentes medido en una escala de 1 a 10. Existen países que han implementado incentivos eficientes, los cuales tuvieron un impacto significativo, sin embargo, hay otros que, a pesar de ofrecer este tipo de incentivos, muestran un desempeño menor, de manera que este tipo de compensación no siempre garantiza mejoras sustanciales en el desempeño laboral de los docentes.

Gráfica 4. Impacto de los incentivos en el desempeño laboral de los docentes en algunos países 2024.



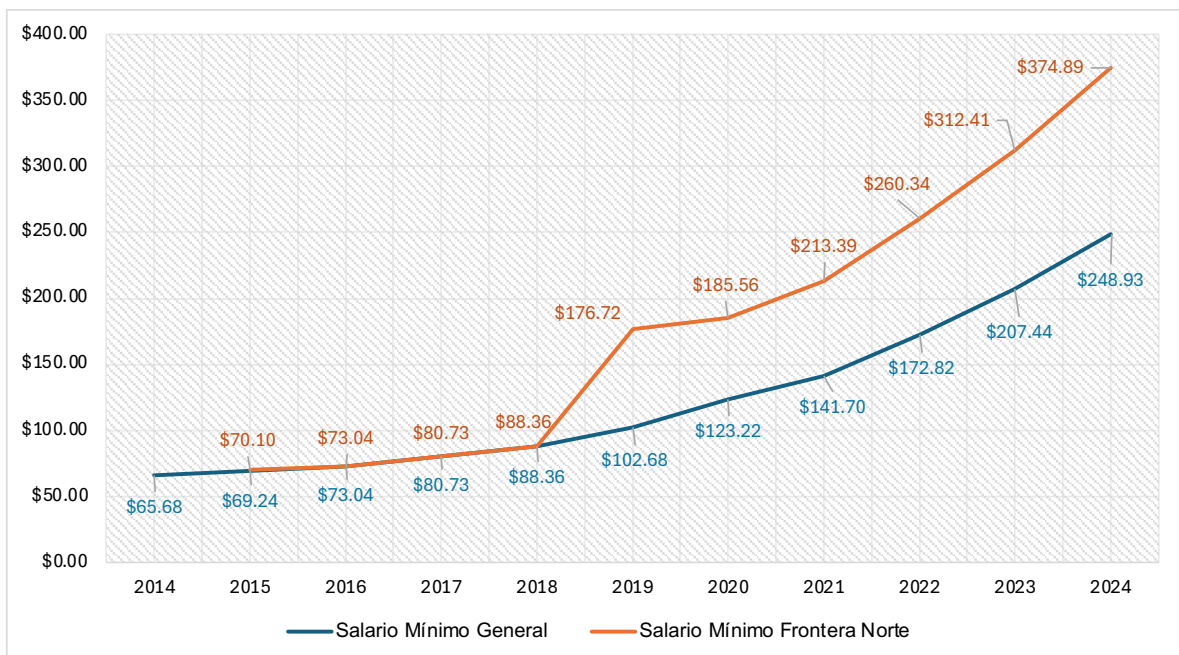
Fuente: Elaboración propia con datos de la UNESCO (2025).

b) La importancia de las compensaciones en México

En México, la Ley Federal del Trabajo (2022) define el salario como la retribución mínima que debe otorgarse al trabajador, ya sea por unidad de tiempo o por obra realizada. Durante años, el salario mínimo se mantuvo por debajo del nivel de subsistencia, provocando precarización en el empleo (LXIII Legislatura, 2022). Sin embargo, en los últimos años ha habido esfuerzos por mejorar este indicador.

La gráfica 5, ilustra la evolución del salario mínimo general en México y en la frontera norte entre 2014 y 2024, mostrando un incremento sostenido particularmente acelerado a partir de 2019.

Gráfica 5. Salario mínimo en México. Periodo 2014 – 2024

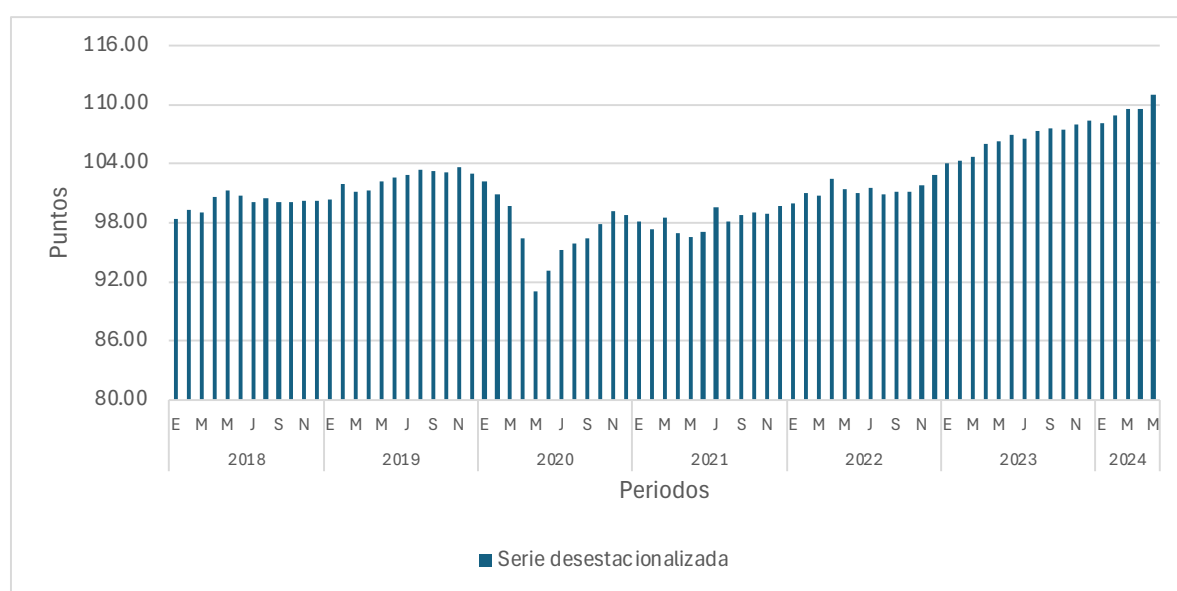


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Banco de México (2024).

Datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía —INEGI— (2024) revelan qué, aunque el Índice Global de Remuneraciones ha presentado incrementos recientes, persisten en condiciones laborales inestables. El Índice Global de Remuneraciones (IGRESE) alcanzó 111.0 puntos y el de

Remuneraciones Medias Reales (IGREMSE) 112.1 puntos al mes de mayo de 2024, mientras que el Índice Global de Personal Ocupado (IGOPSE) se mantuvo estable (Ver gráfica 6). La gráfica expone los cálculos del IGRESE, los cuales componen la masa salarial total —remuneraciones pagadas al personal dependiente de la razón social y los pagos por suministro del personal de los sectores implicados— que representa el 83.5% del total que reportaron los Censos Económicos (CE) del 2019.

Gráfica 6. Serie desestacionalizada del Índice Global de Remuneraciones de los Sectores Económicos 2018 – 2024



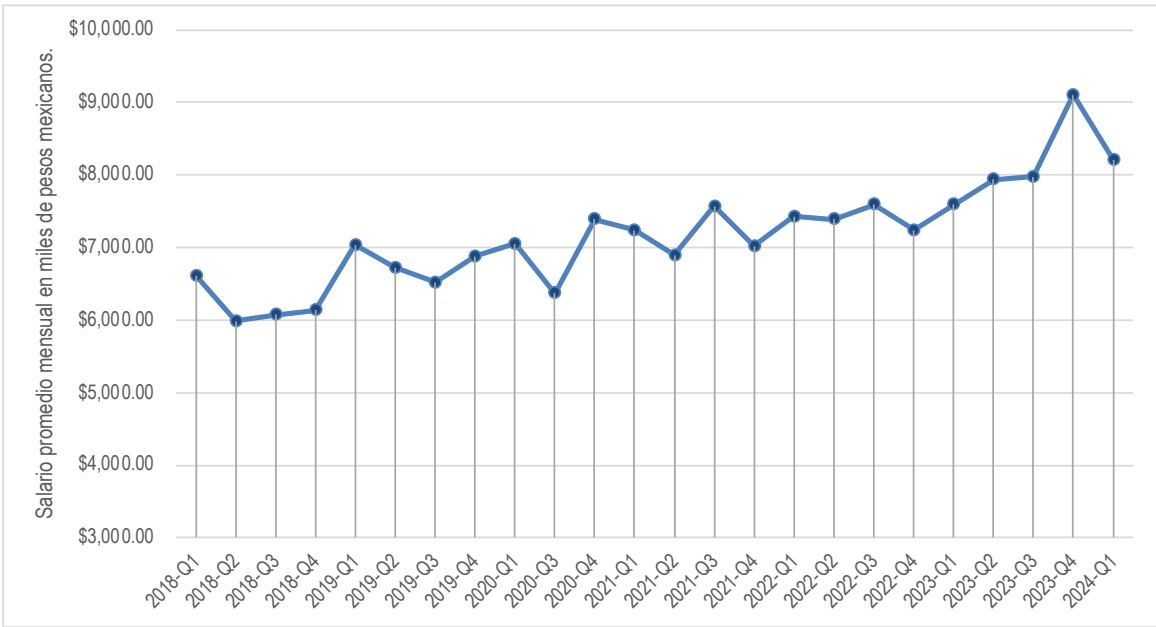
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INEGI (2024).

Por otro lado, factores como la percepción de justicia, el reconocimiento oportuno y la promoción profesional también forman parte esencial del sistema de compensaciones (Saunderson, 2016; Permadi, 2020). Estudios como los de He et al. (2021) resaltan que los trabajadores priorizan condiciones laborales más humanas y flexibles, incluso sin ello implica sacrificar parte de su salario monetario.

En el sector educativo, los docentes de Nivel Medio Superior y Superior en México han enfrentado condiciones desfavorables. Según datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (2024), el salario promedio mensual de los

docentes cayó de \$9,100 a \$8,210 MX entre el cuarto trimestre de 2023 y el primero de 2024, esta variación se aprecia en la gráfica 7.

Gráfica 7. Evolución del salario promedio mensual de Profesores de Nivel Medio Superior y Superior en México. Periodos del Primer trimestre del 2018 al Primer Trimestre del 2024.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (2024).

De acuerdo con la OIT (2024), México ocupa el lugar 43 de 176 países con un promedio de 42.74 horas trabajadas por semana. Esta carga horaria elevada, sumada a la baja retribución, es capaz de generar efectos negativos sobre el bienestar, la motivación y, por ende, el desempeño del personal docente.

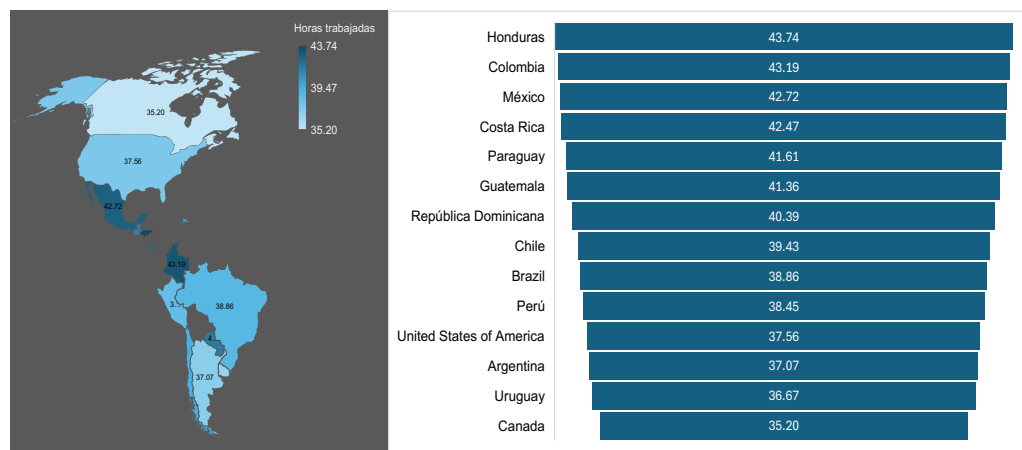
Respecto a las compensaciones no monetarias, en el contexto mexicano, aunque las políticas de balance vida-trabajo y flexibilidad horaria todavía enfrentan áreas de mejora, estas han comenzado a generar efectos positivos sobre el desempeño de los trabajadores. En específico, el 59% de los empleados mexicanos reportan que el balance entre vida personal y profesional ha mejorado su productividad, y un 53% atribuye mayor bienestar laboral a la flexibilidad de sus horarios. No obstante, dichos valores están por debajo del promedio global, lo que

sugiere una oportunidad para fortalecer las estrategias de compensación no monetaria en el país. Además, se afirma que un 37% de los trabajadores no aceptarían un empleo que no ofreciera al menos un esquema híbrido, destacando la urgencia de adaptar políticas laborales más flexibles (Messenger et al., 2022).

Asimismo, es relevante señalar que la jornada laboral de 48 horas en México ha sido la norma durante décadas, pero actualmente se están evaluando propuestas para reducirla a 40 horas semanales con el fin de mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Según Rivera (2024) la reducción de la jornada laboral podría mejorar la salud mental de los empleados, permitirles un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y fomentar la igualdad de género.

En la figura 1, se muestra el promedio de horas trabajadas por semana en algunos países de América. México se encuentra entre los primeros lugares, ocupando el tercer puesto en la región de América Latina, con un promedio de 47.72 horas semanales, solo por debajo de Honduras y Colombia con 43.74 y 43.19 horas respectivamente. Esto coloca a México dentro de los países con jornadas laborales más largas de la región, por ello se refuerza la necesidad de revisar este aspecto para mejorar el balance vida-trabajo y la productividad de los empleados para un mejor desempeño.

Figura 1. Promedio de horas trabajadas por semana en países de América. Periodo 2022 – 2024

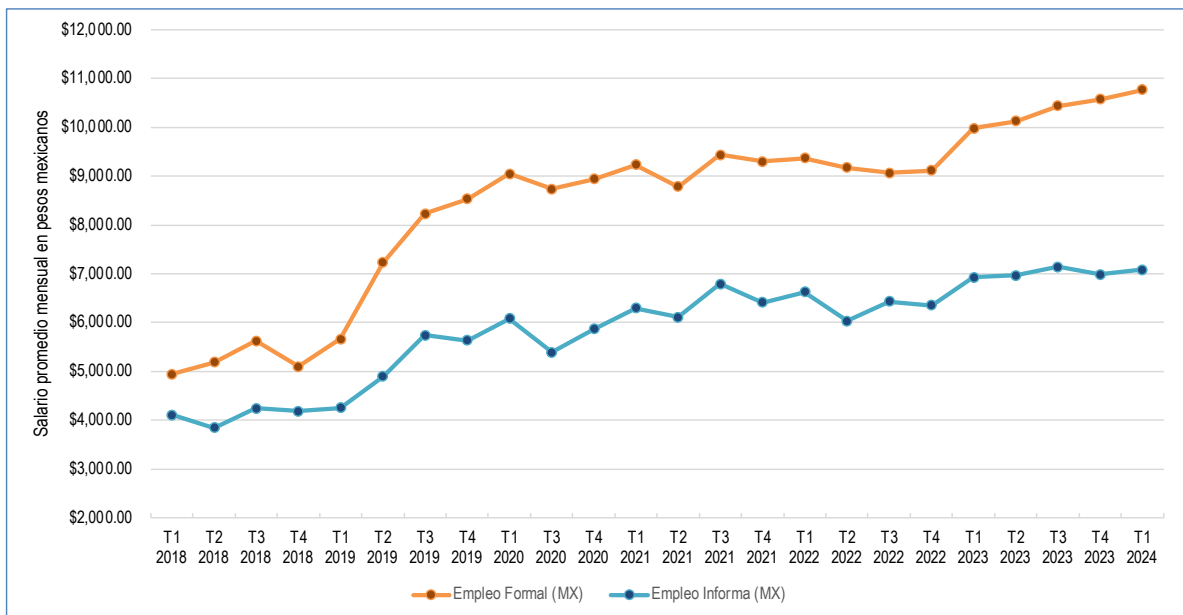


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la OIT (2024).

c) Situación de las compensaciones en Nuevo León y la UANL

En Nuevo León, la población ocupada alcanzó 2.9 millones en el primer trimestre de 2024, con un salario promedio mensual de \$9,440 MX (INEGI, 2024). En el segundo trimestre del 2020 no se muestra alguna referencia a causa de la contingencia sanitaria. La gráfica 8 muestra la evolución del salario promedio en el estado entre 2018 y 2024.

Gráfico 8. Evolución del salario promedio mensual en Nuevo León, México.
Periodo 2018 – 1er Trimestre de 2024



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (2024).

La Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), como una institución pública de educación superior más importante del noreste del país, cuenta con más de 220 mil estudiantes y casi 7 mil docentes. Dentro de su esquema de compensaciones, la UANL ofrece sueldos tabulados, primas, estímulos, bonos, servicios médicos, becas, subsidios y otros apoyos institucionales (Contrato Colectivo de Trabajo UANL, 2024). Los sueldos de los docentes oscilan entre \$3,166.05 MX hasta \$39,500.91 MX quincenales según su carga y antigüedad.

Además, la Universidad Autónoma de Nuevo León demuestra su compromiso con el desarrollo y bienestar de sus docentes de tiempo completo del Nivel Medio Superior mediante el programa de estímulos, el cual se ha incrementado desde 2018. Este incentivo, que ha beneficiado un creciente número de docentes, ha incrementado significativamente el presupuesto asignado, pasando de \$3,012,326.36 MX en 2018 a \$3,412,354.46 MX en 2025. Como se refleja en la tabla 1, este esfuerzo resalta la prioridad de la UANL en mejorar el desempeño y bienestar de su personal docente, con el fin de fortalecer la calidad educativa.

Tabla 1. *Presupuesto asignado al programa de estímulos para docentes de tiempo completo del NMS (2018 – 2025)*

Año	Docentes de T.C. del NMS	Presupuesto Mensual	Presupuesto Anual
2018	147	\$3,012,326.36 MX	\$36,147,916.32 MX
2019	239	\$1,588,892.66 MX	\$19,066,711.92 MX
2020	239	\$1,588,892.66 MX	\$19,066,711.92 MX
2022	460	\$3,120,811.76 MX	\$37,449,741.12 MX
2023	449	\$3,142,169.29 MX	\$37,706,031.48 MX
2024	454	\$3,420,379.67 MX	\$41,044,556.04 MX
2025	450	\$3,412,354.46 MX	\$40,948,253.52 MX

Fuente: Elaboración propia con información de la Página de Transparencia de la U.A.N.L. (2025).

Aunque estos beneficios permiten cierto grado de estabilidad, es fundamental analizar si las compensaciones actuales en la UANL realmente promueven un alto desempeño laboral en sus docentes de tiempo completo, especialmente ante los nuevos retos que impone la evolución del trabajo académico. En general, las compensaciones directas como los salarios, incentivos y prestaciones adecuadas son esenciales para atraer y retener a los mejores docentes, pero no suficientes por sí solo. Es crucial complementarlos con oportunidades de crecimiento profesional y compensaciones no monetarias como el balance vida-trabajo y la flexibilidad horaria, que mejoran el bienestar y la productividad del profesorado. Esta combinación podría favorecer no solo el desempeño laboral, sino también la calidad de la educación, beneficiando tanto a docentes como a estudiantes.

d) Acontecimientos históricos del contexto

A lo largo de la historia, la evolución de las condiciones laborales y las compensaciones ha sido una constante preocupación en la gestión de los trabajadores y su desempeño. Estos cambios han sido influenciados por transformaciones sociales, económicas y políticas que han buscado mejorar la calidad de vida de los empleados y garantizar un entorno de trabajo justo.

En 1790, la Revolución Industrial marcó un punto de inflexión en la producción capitalista, al introducir máquinas que reemplazaron el trabajo humano. Aunque aumentó la producción, resultó en un alto desempleo debido a la sustitución de la mano de obra por la maquinaria, y también trajo consigo salarios mal retribuidos para los obreros, quienes empezaron a luchar por mejores condiciones laborales (Varela, [2018](#)).

Si bien es cierto que la optimización de la productividad en el trabajo también influyó en el diseño de compensación en diversas partes del mundo, Bazan et al. ([2022](#)) aluden al primer país del mundo en implementar un sistema de salario mínimo, Nueva Zelanda en el año de 1894, marcando un hito en las políticas laborales. Este modelo fue posteriormente adoptado por países como el Reino Unido, Estados Unidos y varios países de Latinoamérica, con el objetivo de asegurar un salario justo para los trabajadores de menor nivel.

A lo largo del siglo XIX la seguridad laboral se fue consolidando con reformas que buscaban mejorar las condiciones de trabajo, Donald ([2019](#)) hace referencia al año 1897 en el que la Ley de Compensación de los Trabajadores eliminó las defensas de empleo y negligencia contributiva, estableciendo un sistema de compensación para trabajadores lesionados en los accidentes laborales. Esta legislación fue crucial para mejorar la protección financiera de los trabajadores en caso de accidentes.

En un contexto de desigualdad laboral, en 1911, Frederick Taylor presentó su Teoría de la Administración Científica, la cual vinculó el desempeño laboral directamente con la motivación y las recompensas. Taylor planteó que ofrecer incentivos salariales adecuados mejoraba el rendimiento de los empleados, lo que sentó las bases para el desarrollo de sistemas de compensación variable en muchas organizaciones (Trelles-Vicuña y Galindo-Mora, [2020](#)).

En 1943 con la creación del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), México formalizó un sistema de seguridad social que brindaba protección laboral a los trabajadores, incluyendo a los docentes, con acceso a servicios médicos pensiones y jubilaciones. Este avance permitió a los empleados disfrutar de una mayor estabilidad económica y un mejor bienestar a lo largo de su vida laboral (Centeno-Cruz y Flores-Ortega, [2017](#)).

Por otro lado, Quintana ([2019](#)) alude a la lucha por la igualdad salarial, la cual cobró fuerza en 1951 con el Convenio 100 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que instaba a la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres por un trabajo de igual valor. A pesar de este avance, la discriminación salarial por género seguía vigente, como se reflejó en el tratado de Roma en 1957, que prohibió la discriminación por género en el mercado laboral europeo pero la brecha salarial continuó siendo un desafío.

En 1963, John Stacey Adams presentó la Teoría de la Equidad, la cual estableció que los empleados comparan sus aportaciones y recompensas con las de otros trabajadores en situaciones similares. Si perciben una distribución justa, su motivación y desempeño aumentan, mientras que, si sienten injusticia, experimentan resentimiento y baja productividad.

Asimismo, un avance adicional en la motivación laboral fue la Teoría de la Motivación de Vroom de 1969 que demostró que los empleados son más productivos cuando perciben que sus esfuerzos conducirán a un buen desempeño

lo cual se traducirá en recompensas tangibles, esto estableció una conexión directa entre expectativas de recompensa y desempeño laboral mostrando cómo las incentivaciones claras son esenciales para la motivación. (Flores del Ángel, [2021](#)).

Resulta pertinente señalar que, en México, durante el mandato del presidente Gustavo Díaz Ordaz en 1970, se promulgó la Ley de Federal del Trabajo, la cual estableció un marco legal fundamental para regular la actividad laboral en el país. A lo largo de los años dicha ley ha sido objeto de diversas modificaciones, muchas de las cuales han buscado mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, adaptándose a las nuevas realidades económicas y sociales. Estas reformas, incluidas por perspectivas neoliberales, han contribuido a la modernización de relaciones laborales en el país (Curiel, [2013](#)).

En otro ámbito, las Normas Oficiales Mexicanas emitidas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), establecen las condiciones mínimas necesarias en materia de seguridad, salud y medio ambiente laboral, con el fin de prevenir accidentes y enfermedades laborales. La NOM 035 tiene como objetivo “establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo” (Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], [2018](#)).

Siguiendo este orden de ideas, la Reforma Laboral de 2019 en México introdujo cambios significativos que garantizan la equidad de género, la democracia laboral y el fortalecimiento de los derechos laborales. Esta reforma fue impulsada por las exigencias del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), que incluyó políticas para asegurar que los trabajadores pudieran unirse a un sindicato y participar en la negociación colectiva sin la interferencia de los empleadores.

A raíz de la contingencia sanitaria provocada por el COVID-19, las organizaciones adaptaron nuevas formas de trabajar a distancia y ajustaron las

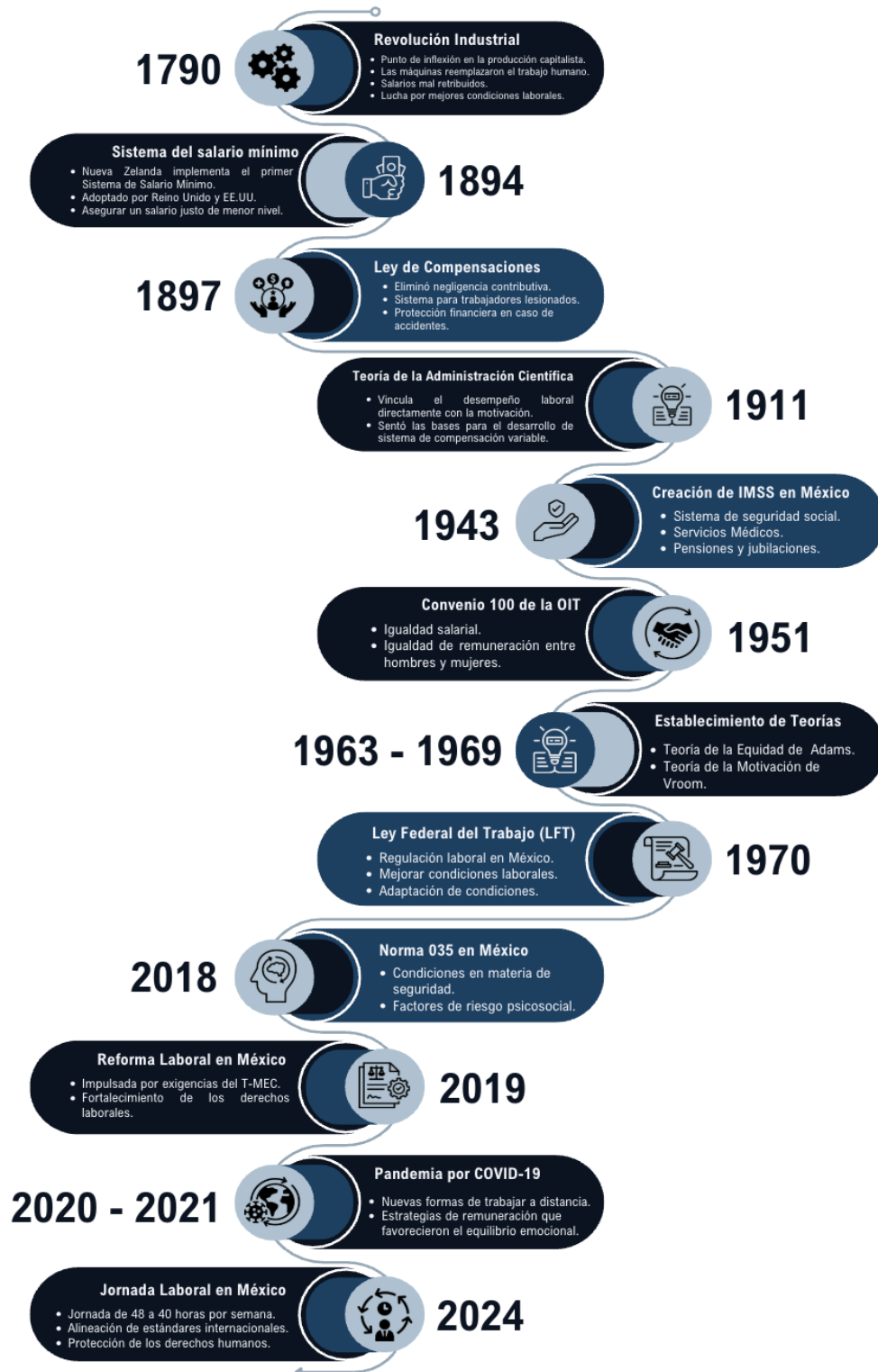
retribuciones a sus trabajadores de acuerdo con las nuevas condiciones y el entorno resultante. Esto llevó a muchos empleadores a buscar estrategias de remuneración que favorecieran el equilibrio emocional y la satisfacción de sus empleados, implicando la contribución del desempeño y eficiencia de la organización. Según Salvador-Moreno et al. (2021), la pandemia del COVID-19 tuvo un impacto significativo, trayendo consigo riesgos y afectaciones psicológicas que repercutieron negativamente en las condiciones emocionales de las personas, lo cual afectó directamente su desempeño laboral.

En 2024 el gobierno mexicano presentó una propuesta legislativa para reducir la jornada laboral de 48 a 40 horas semanales con el fin de promover un mejor balance vida-trabajo y aumentar la productividad de los trabajadores sin comprometer su bienestar. Esta reforma busca la protección de los derechos de los trabajadores alineándose con los estándares internacionales de equidad de género, democracia laboral y derecho a una negociación colectiva sin la intervención de los empleadores de manera que mejoren las condiciones laborales.

Dichos avances históricos muestran cómo las políticas laborales han evolucionado a lo largo del tiempo para mejorar la compensación y las condiciones de trabajo, reconociendo la importancia de la motivación y el desempeño laboral. A medida que se desarrollan nuevas leyes y reformas, se busca lograr un equilibrio entre los derechos laborales, equidad de género y bienestar general de los trabajadores, por ello, repercute positivamente en el desempeño de los empleados y la productividad de las organizaciones.

Todos estos acontecimientos históricos que han influido en la evolución de las condiciones laborales y las compensaciones, así como su impacto en el desempeño de los trabajadores, se ven reflejados de manera secuencial en la Figura 2, la cual representa una línea de tiempo detallada.

Figura 2. Línea del tiempo de los antecedentes – Evolución de las compensaciones y su impacto en el desempeño de los trabajadores



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

1.1.2 Las causas y la consecuencia de los hechos

Con base en los antecedentes expuestos, se identifican causas estructurales, organizacionales y generacionales que, en conjunto, explican las problemáticas actuales relacionadas con el desempeño laboral en las instituciones educativas del Nivel Medio Superior. Estas causas están ligadas a la evolución limitada de los sistemas de compensación, a la falta de reconocimiento profesional, la escasa atención a las diferencias generacionales, así como a políticas institucionales que no siempre consideran esquemas de evaluación del desempeño justos y motivadores. Todo ello ha originado consecuencias que comprometen a la calidad educativa, la retención del capital humano y el cumplimiento de estándares institucionales.

a) Causas

Durante décadas, los sistemas de compensación laboral se han centrado predominantemente en el salario base, de forma que ha generado esquemas retributivos poco sensibles a las necesidades integrales del trabajador. Esta visión limitada, que no contemplaba aspectos como el reconocimiento, la flexibilidad o el desarrollo profesional, ha restringido las oportunidades para motivar, retener y potenciar el talento humano en las organizaciones (Medina, [2018](#)). Aunque algunas instituciones han incorporado estrategias más complejas, como el pago por competencias o el salario emocional, su implementación sigue siendo parcial, especialmente en el ámbito educativo.

La falta de incentivos adecuados, como los bonos y salarios competitivos, es una causa crítica. La insatisfacción laboral derivada de una compensación insuficiente genera una desmotivación generalizada, afectando la calidad educativa (Lagali-Jige et al., [2025](#); Phoung et al., [2024](#)). A ello se suman condiciones laborales poco flexibles y sistemas de reconocimiento limitados, que influyen negativamente en la satisfacción y compromiso de los docentes.

Desde una perspectiva generacional, las nuevas cohortes docentes demandan entornos de trabajo más humanos y adaptados a sus estilos de vida. Vargas (2020) señala que, al no satisfacer estas nuevas expectativas —como la conciliación vida-trabajo o las oportunidades de desarrollo—, las instituciones enfrentan una desconexión entre sus objetivos organizacionales y las aspiraciones de su personal académico.

Por otro lado, el diseño e implementación de políticas institucionales que no consideran procesos justos de evaluación del desempeño representa una barrera adicional. Pérez (2020) destaca que el cumplimiento de convenios colectivos, junto con brechas salariales internas derivadas de prácticas poco objetivas, deteriora la percepción de equidad organizacional. Müller (2020) enfatiza que la ausencia de recompensas claras socava la autoeficiencia de los empleados, afectando su desempeño.

En este mismo sentido, los principios establecidos por la Norma ISO 21001:2018 —particularmente el punto 7—, promueven la implementación de prácticas institucionales orientadas al reconocimiento, la motivación y la evaluación efectiva del desempeño docente (International Organization for Standardization, 2018). Cuando dichas prácticas no se alinean con este estándar, se vulneran tanto los derechos laborales como los objetivos de mejora continua en las organizaciones educativas.

b) Consecuencias

El mantenimiento de esquemas retributivos tradicionales, desactualizados y poco sensibles a las necesidades de los docentes del siglo XXI, conlleva una serie de consecuencias adversas. La más evidente es la reducción del desempeño laboral, lo cual implica directamente en la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje y en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta situación

genera desmotivación, aumento del ausentismo, rotación de personal y pérdida de capital humano estratégico (Asiati, 2023; Sutoro, 2021).

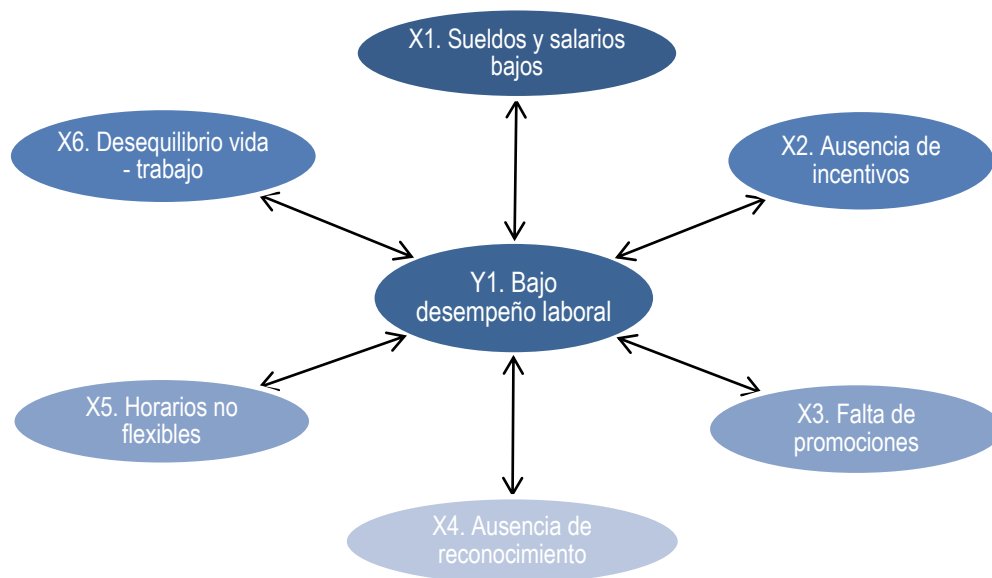
Además, la ausencia de reconocimiento oportuno y de políticas de incentivos eficaces provocan una baja retención del talento académico. Rokeman et al. (2023) afirman que la falta de recompensas claras disminuye la eficacia educativa, mientras que Khalid y Shaiq (2025) sostienen que los incentivos contribuyen al fortalecimiento del desempeño y a la consolidación de un entorno organizacional positivo, de lo contrario si no están acompañados de reconocimiento inmediato, reducen el compromiso docente. Asimismo, Azubuike (2024) argumenta que los paquetes de bienestar, que incluyen incentivos y beneficios adicionales aumentan la satisfacción y reducen la rotación del personal académico. Phoung et al. (2024) añaden que los incentivos bien estructurados, junto con oportunidades de crecimiento profesional, son fundamentales para elevar la calidad educativa.

En el caso de la UANL donde los docentes del NMS enfrentan exigencias cada vez mayores en competencias de planeación académica, innovación y vinculación con el entorno la falta de políticas de compensación adecuadas compromete el logro de los objetivos estratégicos establecidos en su Modelo Educativo. Si las condiciones actuales persisten sin incorporar un enfoque integral de compensaciones se corre el riesgo de incurrir en prácticas que desincentivan la mejora del desempeño, afectando no solo el bienestar de los docentes, sino también la calidad del servicio educativo.

1.1.3 Gráfica de causas y consecuencia del problema a investigar.

En la Figura 3 se ilustra, a modo de resumen gráfico, las posibles causas con relación a las compensaciones que podrían tener cierta incidencia negativa en el desempeño laboral de los docentes de tiempo completo en el Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Figura 3. Mapa conceptual del bajo desempeño laboral de los docentes de tiempo completo en el Nivel Medio Superior de la UANL



Fuente: Elaboración propia

1.2. Antecedentes teóricos del planteamiento del problema

En el presente apartado tiene como propósito contextualizar teóricamente el problema de investigación mediante una revisión preliminar de las principales teorías, conceptos y hallazgos aplicados en torno al desempeño laboral y su relación con las compensaciones. Esta revisión se plantea como una base para sustentar el modelo propuesto, incorporando aportaciones relevantes que serán abordadas con mayor profundidad en el capítulo correspondiente al marco teórico.

1.2.1. Antecedentes Teóricos de la variable dependiente Y.

El concepto de desempeño laboral ha evolucionado progresivamente desde los primeros enfoques centrados en la medición de la productividad hasta la incorporación de dimensiones conductuales, motivacionales y organizacionales. Montenegro y Valenzuela (2019) señalan que los orígenes del desempeño laboral se rastrean hacia finales del siglo XIX, cuando se implementaban procesos de selección de personal en contextos militares. Estos antecedentes sentaron las bases para el desarrollo de metodologías que hoy permiten evaluar de forma sistemática el rendimiento de los trabajadores.

Durante gran parte del siglo XX, el enfoque sobre el desempeño se centró en la descripción de puestos y el cumplimiento de funciones. No fue sino hasta la década de los noventa cuando se comenzaron a incorporar teorías más integrales (Bautista y Cienfuegos, 2020). Campbell (1990) propuso un modelo basado en múltiples dimensiones del desempeño, considerando que este no es un constructo unidimensional, sino que involucra factores conductuales, motivacionales y cognitivos. Esta perspectiva fue reforzada por autores como Motowidlo et al. (1997) y Motowidlo y Kell (2003), quienes definieron el desempeño como el valor agregado para la organización derivado de episodios conductuales observables, ejecutados por lo empleados en un periodo estándar.

En una línea complementaria, Viswesvaran y Ones (2000) definieron el desempeño como la suma de comportamientos y resultados escalables que están alineados con los objetivos organizacionales. Esta visión es congruente con Chiavenato (2000), quien señala que el desempeño implica tanto la ejecución de tareas como los comportamientos que contribuyen al logro de las metas organizacionales. Behn (2003), por su parte, planteó que la medición del desempeño permite identificar oportunidades de mejora, reorganizar recursos y fomentar la toma de decisiones basadas en evidencia, lo cual adquiere relevancia en contextos institucionales como el educativo.

El desarrollo posterior de estudios empíricos ha confirmado que el desempeño no solo debe entenderse como una medición de resultados, sino como un fenómeno multidimensional que abarca actitudes, habilidades y procesos. Ramawickrama et al. (2017) enfatizan que el desempeño refleja el comportamiento de los trabajadores y su actitud hacia la organización, siendo un indicador crucial para evaluar su aporte. En esta misma línea, Mangkunegara (2019) definió el desempeño como el resultado medible del trabajo en términos de calidad y cantidad, y lo vinculó directamente con el cumplimiento de funciones y metas organizacionales.

Más recientemente, Şahin y Kanbur (2022) definen el desempeño laboral como la expresión cuantitativa y cualitativa de los resultados que los empleados logran o aportan a través de la actitud y el comportamiento que demuestran en el trabajo. Esta visión destaca no solo en los resultados, sino también en los procesos involucrados. Salleh et al. (2023) complementan esta perspectiva al considerar el desempeño laboral como las actividades esperadas de un empleado que permiten a la organización identificar áreas de mejora. Jianmin (2024) añade que el desempeño laboral incluye comportamientos exhibidos en el entorno laboral y los resultados de estos, mientras que Liu et al. (2024) enfatizan su importancia para mantener las operaciones organizacionales y alcanzar los objetivos de las instituciones.

En síntesis, el desempeño laboral ha evolucionado desde concepciones centradas únicamente en los resultados hasta enfoques más integrales que consideran comportamientos, actitudes, procesos y competencias como elementos clave en su evaluación. Las definiciones revisadas permiten comprender que el desempeño no es un fenómeno unidimensional sino una construcción compleja y dinámica que responde a factores individuales organizacionales y contextuales.

Desde este ámbito teórico, varias perspectivas han enriquecido la comprensión del desempeño laboral. La Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1957) distingue entre factores de higiene —como el salario o las condiciones laborales— y factores motivacionales —como el reconocimiento o el crecimiento profesional—. Esta teoría postula que los factores de higiene previenen la insatisfacción, pero no generan motivación por sí solos, mientras que los motivadores tienen un impacto directo en el incremento del desempeño.

Asimismo, la Teoría de las Expectativas, retomada por Parada (2017), sostiene que las personas actúan conforme a la expectativa de que su esfuerzo conducirá a un buen desempeño, el cual será recompensado. Esta perspectiva fundamental para comprender cómo la percepción de justicia, la claridad en los objetivos y la expectativa de recompensas influyen directamente en la motivación de conducta laboral. En el contexto de esta investigación, permite interpretar cómo los distintos tipos de compensaciones pueden afectar el desempeño de los docentes considerando que la efectividad de las recompensas depende de que los individuos perciban una relación clara entre esfuerzo, resultados y beneficios obtenidos.

De manera más reciente, Quispe y Córdor (2021) destacan la utilidad del Modelo de Campbell (1990) como una de las aproximaciones más completas al análisis del desempeño, al integrar la motivación, conocimiento declarativo y habilidades como determinantes de la conducta laboral efectiva. Este enfoque resulta particularmente relevante en contextos educativos donde la evaluación del desempeño docente no solo depende de la cantidad de actividades realizadas, sino también de la calidad con que éstas se ejecutan. Todas estas teorías y modelos atendidos fundamentan el concepto de desempeño laboral se sintetizan a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2. Marco conceptual del desempeño laboral: teorías y modelos

Teoría / Autor	Enfoque principal	Relación con la variable Y
Teoría de la Motivación-Higiene Herzberg (1959).	Distingue entre factores motivacionales.	Justifica cómo las compensaciones monetarias y no monetarias influyen en la satisfacción y desempeño.
Teoría de las Expectativas Vroom (1964).	Relaciona el esfuerzo del individuo con la expectativa de lograr recompensas.	Explica cómo la expectativa de recompensa impacta en el esfuerzo y desempeño del trabajador.
Modelo de Desempeño Campbell (1990).	Propone que el desempeño depende de la motivación y conocimientos.	Permite operacionalizar el desempeño como resultado de procesos cognitivos y conductuales.
Teoría del Desempeño Conductual – Motowidlo et al. (1997).	Plantea que el desempeño es una conducta observable.	Resalta la importancia de habilidades y motivación en la variabilidad del desempeño laboral.
Modelo de Gestión del Desempeño – Behn (2003).	Al medir el desempeño permite identificar oportunidades de mejora.	Uso de la medición del desempeño para impulsar decisiones estratégicas dentro de la organización.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, diversos estudios han corroborado la relación positiva entre compensaciones y el desempeño laboral. Para comprender mejor esta vinculación, es necesario revisar algunos hallazgos relevantes en contextos organizacionales.

En el estudio realizado por Zulher et al. (2022), se buscó determinar el impacto de la compensación en el desempeño laboral de los empleados. Los resultados demostraron que factores como los salarios, incentivos y subsidios tienen un efecto significativo en el desempeño. Con un coeficiente path de 0.318 y un p valor de 0.002 ($p < 0.05$), se confirmó la hipótesis planteada. El valor de R^2 alcanzó 0.901, lo anterior refleja que el desempeño es justificado en gran medida por los componentes de la compensación. Por consiguiente, a medida que los empleados reciben una compensación justa, adecuada y razonable, su desempeño tiende a mejorar considerablemente.

Otro estudio desarrollado por Thapa (2023), centrado en 385 empleados de bancos comerciales en Nepal, concluyó que la compensación tiene un impacto significativo en el desempeño laboral. Los resultados subrayan la importancia de diseñar esquemas de compensación y beneficios que puedan motivar a los empleados y mejorar su rendimiento en el trabajo. La varianza media extraída (AVE) para los constructos fue superior a 0.5 en todos los constructos: 0.663 para el

desempeño laboral, 0.697 para la compensación financiera y 0.634 para la compensación no financiera. El coeficiente path entre la compensación y el desempeño fue de 0.416, por tanto, evidencia una relación positiva y directa, reforzando la necesidad de una compensación equitativa como impulsor del desempeño laboral.

Por su parte Katabalo y Mwita (2024), analizaron el papel de la compensación en el desempeño laboral en organizaciones públicas en Tanzania. A partir de datos recopilados de 85 participantes de una muestra de 107 empleados, encontraron que elementos como los salarios, recompensas, incentivos y beneficios no monetarios, tienen una influencia positiva y significativa en el desempeño de los trabajadores. El análisis reveló un coeficiente β de 0.429 y p-valor de 0.000, mientras que el valor de R^2 de 0.350, por ende, se demuestra que la compensación muestra un 35% de la variabilidad en el desempeño. Los autores concluyen que una estructura de compensación eficaz contribuye a mejores resultados organizacionales y fortalece la competitividad institucional.

1.2.2. Antecedentes de investigaciones teóricas de la variable dependiente Y con respecto a las variables independientes propuestas.

En esta sección se abordarán los antecedentes teóricos relevantes que fundamentan la relación entre la variable dependiente desempeño laboral (Y) y las variables independientes propuestas en esta investigación: sueldos y salarios (X1), incentivos (X2), promoción (X3), reconocimiento (X4), flexibilidad de horario (X5) y balance vida-trabajo (X6). A través de la revisión de estudios previos, se busca analizar cómo cada una de estas variables influye en el desempeño laboral de los empleados, respaldado por teorías y resultados.

- **Sueldos y salarios (X1) – Desempeño laboral (Y)**

Dado que el salario es una forma de compensación episódica de una organización a sus trabajadores, el cual se establece en su totalidad en un contrato de trabajo (Chaudhry et al., 2011); Nasution (2016) define el salario como una retribución justa y digna que las organizaciones otorgan a sus trabajadores por el esfuerzo y los servicios prestados en función de los objetivos institucionales. Esta compensación financiera, además de estar vinculada al tiempo y a la productividad, responde también a regulaciones internas y a los resultados alcanzados por el empleado (Alves, 2024).

la Teoría de Herzberg (1957) establece que los salarios son un factor higiénico, es decir, una condición necesaria para evitar la insatisfacción laboral, pero no un motivador por sí mismo. Aunque los salarios previenen la insatisfacción, no son suficientes para mejorar el desempeño laboral. Este concepto fue ampliado por investigaciones posteriores, que demostraron que la justicia salarial y la percepción de equidad son fundamentales para motivar a los empleados y mejorar su desempeño.

Siguiendo esta línea de pensamiento, Estela-Fernández y Hernández-Pinedo (2019) determinaron la relación del desempeño y el sistema de compensación salarial, en el que el salario base formaba parte de este sistema, en una empresa de Tarapo en Perú. Sus resultados muestran una relación positiva entre las variables salario y desempeño, sin embargo, señalan una deficiencia en la forma de retribución al empleado por las funciones que desempeñan. Asimismo, Tuesta et al. (2021), en su investigación sobre el desempeño laboral en entidades públicas peruanas, concluyeron que existe una alta influencia entre ambas variables, sugiriendo que un salario equilibrado permite a las organizaciones mejorar el desempeño de los empleados al crear un entorno más estabilizador.

Además, en un estudio reciente en el ámbito educativo, Setiaji et al. (2025), identificaron que el salario docente incide de manera directa en el desempeño laboral, siendo un elemento clave dentro del entorno educativo. Aunque la lealtad hacia la institución y la satisfacción laboral también influye en el rendimiento, en el efecto del salario se presenta con mayor claridad en la mejora de desempeño. Estos hallazgos reflejan que una compensación justa y adecuada motivan a los docentes a alcanzar mejores resultados, incluso en contextos donde factores culturales, organizativos también desempeñan un papel importante. En ese sentido, el salario no sólo representa un recurso económico, sino también un reconocimiento tangible del esfuerzo profesional. Así, se refuerza su papel como predictor relevante del desempeño docente.

- **Incentivos (X2) – Desempeño laboral (Y)**

Los incentivos se definen como compensaciones que se otorgan a los empleados con el fin de motivarlos a alcanzar objetivos específicos o comportarse de manera deseada. Hartan (1994) describe a los incentivos como una recompensa que el empleador otorga a sus empleados en reconocimiento a su esfuerzo. Por su parte, Zingheim y Schuster (1997) los conceptualizan como recompensas concretas o cualquier tipo de compensación en efectivo proporcionada por la organización. Además, Collins et al. (2008) sustentan que los incentivos son tanto tangibles como intangibles, y son utilizados por las organizaciones para motivar a los empleados a comportarse de acuerdo con las expectativas organizacionales.

En relación con el desempeño laboral, Vroom (1964), en su Teoría de la Expectativa, sostiene que los incentivos son esenciales para motivar a los empleados. Según esta teoría, los empleados se sienten más motivados cuando perciben que sus esfuerzos serán adecuadamente recompensados. Los incentivos, tanto monetarios como no monetarios, son determinantes en la motivación intrínseca de los empleados, lo que impacta directamente en desempeño laboral.

En un estudio sobre incentivos laborales en el sector público peruano, Palomino (2018) encontró una relación positiva y altamente significativa entre los incentivos y el desempeño, los incentivos no monetarios, influyen en mayor medida que los incentivos tangibles, que a menudo no se implementan adecuadamente. Por otro lado, Ramos (2022) estableció la manera en que los incentivos se relacionan con el desempeño, se llegó a la conclusión de que cada uno de los incentivos influye de manera significativa en la medida en que la organización brinda a sus empleados la retribución adecuada acorde al trabajo meritario. Estos hallazgos refuerzan la idea de que los incentivos, independientemente de si son monetarios o no monetarios, juegan un papel crucial en el desempeño y compromiso de los empleados de una organización.

- **Promoción (X3) – Desempeño laboral (Y)**

Las promociones laborales benefician principalmente a los empleados, ya que no solo muestran la dinámica del trabajo, sino también otros aspectos acordes con la descripción de este (Rinny, 2020). En este sentido, Mathis et al. (2013) señalan que la promoción implica una transferencia a un puesto con mejores condiciones salariales y nuevas responsabilidades. Por su parte, Robbins y Judge (2013) afirman que la promoción no solo ofrece oportunidades de crecimiento personal, sino también la posibilidad de asumir mayor responsabilidad y alcanzar un estatus social más alto, lo que impacta positivamente en la motivación y el desempeño laboral del empleado.

Siguiendo ahora con la Teoría del Torneo (1981) las promociones laborales son un mecanismo utilizado por las organizaciones para motivar a los empleados a mejorar su desempeño. Esta teoría sugiere que las promociones funcionan como una competencia interna en la cual los empleados se esfuerzan para ascender en la jerarquía organizacional, de manera que incrementa su rendimiento. La competencia relativa para obtener un ascenso crea un incentivo para que los empleados mejoren su desempeño constantemente.

Complementando este enfoque, estudios empíricos han demostrado la relación entre la promoción y el desempeño laboral. Rinny et al. (2020) encontraron una correlación positiva entre la promoción y la del desempeño laboral en el personal docente de la Universidad Mercu Buana en Indonesia. Los resultados sugieren que los empleados promovidos no sólo mejoran sus habilidades laborales, sino que también se propicia el compartir el conocimiento con colegas más jóvenes, y así potenciar el desempeño colectivo.

Haryono et al. (2020), al estudiar los efectos de la promoción laboral en el desempeño de la oficina nacional de educación en Lampung, Indonesia, concluyeron que la promoción tiene un efecto dominante sobre otras variables que afectan el desempeño laboral. Este hallazgo subraya que las promociones laborales contribuyen significativamente a mejorar la productividad y el rendimiento de los empleados. Asimismo, Sugiyanta, et al. (2021) en su investigación sobre el desempeño en el ámbito educativo en Bekasi Yakarta, Indonesia, destacan que tener un programa claro de promoción es esencial para mejorar el desempeño laboral. Al promocionar criterios transparentes y claros para la obtención de promociones, los empleados se sienten más motivados y comprometidos, de manera que se traduce en un mejor desempeño dentro de la organización.

- **Reconocimiento (X4) – Desempeño laboral (Y)**

La recompensa se utiliza como reconocimiento de cierto comportamiento, tras un logro o éxito (Bowen, 2000). El reconocimiento es una recompensa monetaria o no monetaria que se ofrece en público o se comunica en el lugar de trabajo con respecto al éxito o logro de un individuo (Hellman, 1997). Asimismo, Abdullah et al. (2016) lo definen como la clave para el éxito de una organización, ya que ayuda a las personas a comprender cómo su comportamiento influye en sus objetivos personales y los de la organización. Siguiendo con las teorías que refuerzan este concepto, Adams y Freedman (1976) en su Teoría de la Equidad el reconocimiento debe percibirse como justo y equitativo ya que cuando los

empleados sienten que su esfuerzo es adecuadamente reconocido, se aumenta su motivación y compromiso, derivando en la mejora del desempeño laboral.

El reconocimiento ha mostrado tener un impacto que es significativo en el desempeño en la investigación sobre el sector bancario en Kenia, Kathina y Bula (2021) concluyeron que las prácticas de reconocimiento efectivas mejoran el desempeño laboral, especialmente cuando el reconocimiento inmediato del buen comportamiento aumenta su repetición (Tampu, 2015). Los resultados son consistentes con los de Afolabi et al. (2022), también respaldan este hallazgo indicando que el desempeño de los empleados mejora cuando se reconocen sus esfuerzos. Además, Rahma y Nasser (2024) encontraron una correlación positiva entre el reconocimiento y el desempeño en universidades públicas y privadas de Uganda. Los resultados del análisis de regresión mostraron un coeficiente beta de 0.200, es decir, que resalta una relación significativa entre las variables.

- **Flexibilidad de horario (X5) – Desempeño laboral (Y)**

Los modelos de flexibilidad laboral se han convertido en un fenómeno cada vez más extendido en las organizaciones de todo el mundo. Las perspectivas contemporáneas sobre la flexibilidad definen este concepto como el grado en que los empleados toman decisiones y organizar aspectos clave de su vida laboral permitiéndoles adaptarse a sus necesidades personales y profesionales (Hill et al., 2008). Según Davidescu (2020), la flexibilidad laboral ofrece a los empleados la posibilidad de alcanzar un equilibrio entre su vida personal y profesional lo que mejora la satisfacción laboral. Este equilibrio no solo aumenta la satisfacción, sino que también tiene un impacto directo en el desempeño de los empleados resultando en un alto desempeño y una mejora general de la productividad organizacional.

La Teoría de la Señalización sostiene que las organizaciones que ofrecen flexibilidad de horario envían una señal positiva a sus empleados, demostrando su compromiso con el bienestar de estos (Grover y Crooker, 1995). Este tipo de

flexibilidad permite a los empleados manejar mejor sus responsabilidades laborales y personales lo cual mejora la satisfacción y reduce el estrés, como resultado los empleados experimentan un aumento en su desempeño laboral ya que sienten que sus necesidades personales son respetadas por la organización.

Desde el enfoque empírico, Alatyat y Hamour (2023) señalaron la importancia del horario de trabajo flexible en la mejora del desempeño laboral de los empleados del sector gubernamental en Jordania. Los resultados indicaron un impacto positivo del horario flexible en la calidad del desempeño de los trabajadores. El análisis estadístico arrojó un coeficiente de determinación R^2 de 0.614 y una $\beta = 0.492$, con un valor F de 217.36, lo que resulta estadísticamente significativo con un p valor de $0.000 < 0.05$.

Por otro lado, Nurudeen et al. (2024) examinaron la relación entre los acuerdos laborales flexibles y el desempeño de los empleados en hospitales privados en el estado de Lagos en Nigeria. El estudio concluyó que existe una influencia positiva de las variables relacionadas con los acuerdos laborales flexibles, destacando la flexibilidad de horario, presentando un coeficiente $\beta = 0.316$ y un valor p de 0.000, que es significativo ($p < 0.05$). Además, el modelo de regresión mostró un coeficiente de determinación R^2 de 0.689, de tal forma que se sugiere una proporción considerable de la variabilidad del desempeño laboral se explica a través de la flexibilidad en los acuerdos laborales.

Finalmente, en el estudio realizado por Citra y Ningrum (2024), llevado a cabo en el sector manufacturero en Indonesia, analizaron el impacto de la flexibilidad de horario en el desempeño laboral de los empleados. Los resultados revelaron una relación positiva y significativa entre ambas variables, destacando que la implementación de horarios flexibles no solo mejora la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también contribuye a un mayor rendimiento laboral, favoreciendo el desempeño organizacional.

- **Balance vida-trabajo (X6) – Desempeño laboral (Y)**

El balance de vida-trabajo se refiere al grado en que los empleados logran armonizar sus responsabilidades laborales y personales sin que interfiera de manera negativa en la otra. Chahal et al. (2013) definen este equilibrio como la satisfacción y el buen funcionamiento tanto en el trabajo como en el hogar con un mínimo conflicto entre los roles de ambas esferas. De acuerdo con Zulkiflee et al. (2024), el balance de vida trabajo es la capacidad del individuo para gestionar las exigencias de su vida profesional y personal independientemente de su género. Este equilibrio es fundamental para mejorar el desempeño laboral ya que los empleados que logran mantener una armonía entre ambas áreas experimentan menores niveles de estrés, en consecuencia, se traduce en una mayor motivación compromiso y un rendimiento superior en sus actividades laborales.

Una de las teorías que refuerzan el concepto de balance vida-trabajo es la propuesta por Greenhaus y Beutell (1985); la Teoría del Conflicto Trabajo-Vida, la cual postula que el estrés y la fatiga ocurren cuando las demandas laborales y personales compiten por el tiempo y los recursos del empleado. Cuando las organizaciones apoyan un balance adecuado entre trabajo y vida personal, se reducen los conflictos y los empleados tienen más energía y motivación para desempeñar sus tareas y por ende, se refleja en un desempeño laboral superior.

Respecto al balance de vida-trabajo (X6), el estudio de Susanto et al. (2022) revelaron que un adecuado equilibrio entre el trabajo y la vida personas tiene un efecto positivo en el desempeño laboral de los empleados en pequeñas y medianas empresa en Indonesia. La investigación se realizó con una muestra de 600 trabajadores, y el modelo estructural mostró que el coeficiente de determinación R^2 fue de 0.44. Asimismo, el efecto directo entre estas variables resultó significativo, con un coeficiente beta de 0.152, una T-estadística de 3.007 y un p valor de 0.003. Otro estudio evidenció que el balance de vida-trabajo (X6) tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño laboral de los empleados de una compañía

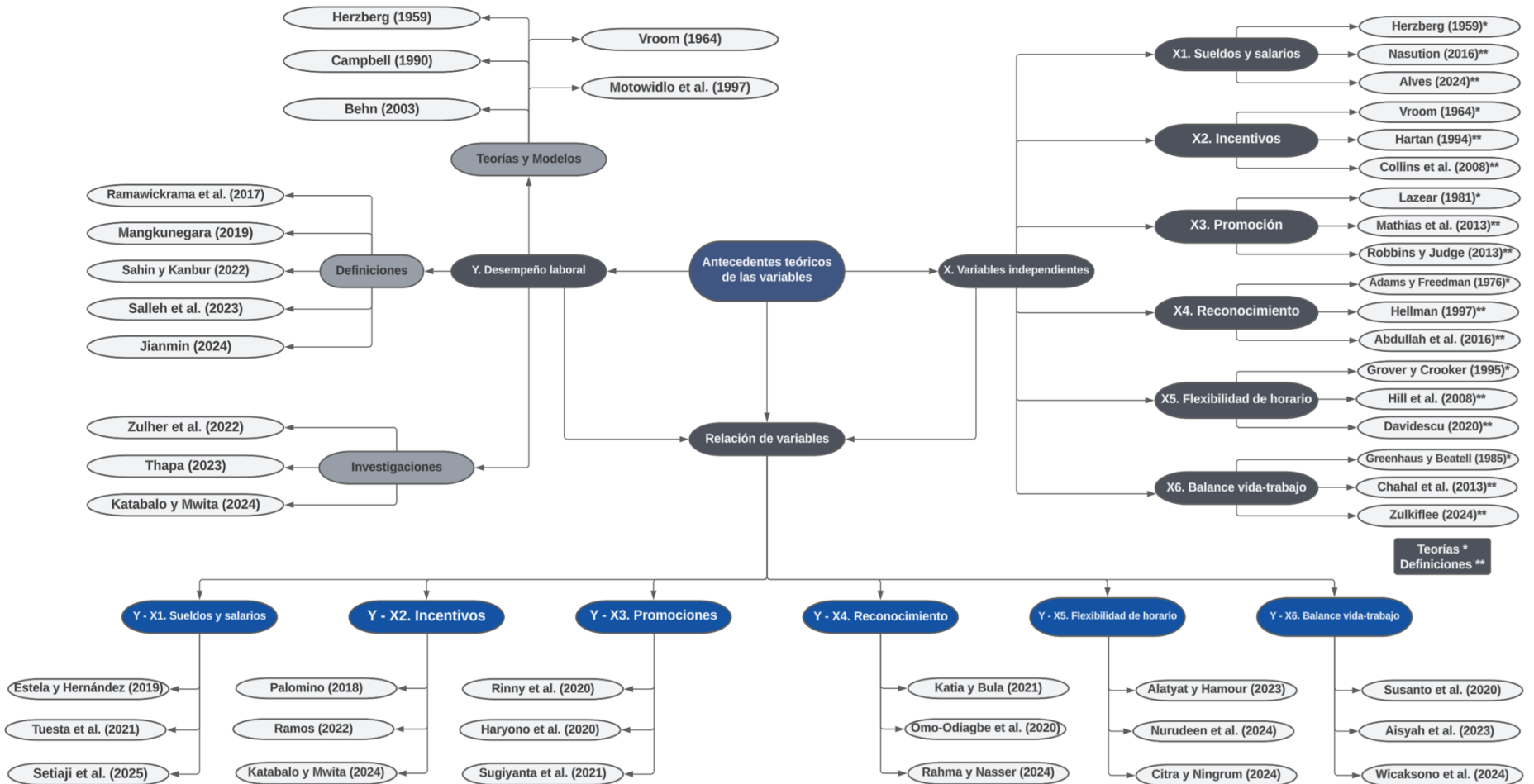
manufacturera en Indonesia. Al encuestar 50 trabajadores de una población de 375 empleados, los resultados obtenidos fue un coeficiente de determinación de 0.833. También se reveló un valor F de 239.488, que supera el valor crítico de F de 3.195, y un p valor de 0.000. Estos resultados resaltan la importancia de fomentar un balance adecuado entre las responsabilidades laborales y personales para la mejora del desempeño de los empleados en el sector manufacturero (Aisyah et al., [2023](#)).

El estudio realizado por Sigit Wicaksono et al. ([2024](#)), analizan cómo el balance vida-trabajo junto con otros factores, impactan directamente en el desempeño laborales de los empleados del sector gubernamental en Indonesia. En el estudio se determinó que el balance vida-trabajo tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño de los trabajadores, concluyendo que los empleados que perciben un adecuado equilibrio son menos propensos al agotamiento y mantienen un alto desempeño a largo plazo, y también beneficia a las organizaciones a mejorar la eficacia y la creatividad.

En la figura 4 —correspondiente al apartado 1.2.3.— se ilustra una representación visual de las variables independientes propuestas, como sueldos y salarios, incentivos, promoción, reconocimiento, flexibilidad de horario y balance vida-trabajo, y su relación con el desempeño laboral. Esta gráfica organiza las teorías, definiciones y estudios de cada variable, mostrando cómo influyen en el desempeño de los docentes. A través de esta representación, se facilita la comprensión de las conexiones entre las compensaciones y el desempeño. En resumen, los antecedentes de las investigaciones teóricas y los estudios empíricos realizados confirman la relación significativa entre las variables independientes propuestas y el desempeño laboral. Las teorías revisadas proporcionan una base sólida que respalda el impacto de estas variables en el desempeño de los empleados. Estas investigaciones, tanto teóricas como empíricas, resaltan la necesidad de que las organizaciones gestionen de manera efectiva estas variables para optimizar el desempeño laboral y alcanzar los objetivos organizacionales a largo plazo.

1.2.2. Gráfica de los antecedentes teóricos

Figura 4. Gráfica de los antecedentes teóricos



Fuente: Elaboración propia.

1.3. Pregunta Central de Investigación

¿Cuáles son las compensaciones laborales que inciden en el desempeño de los docentes de tiempo completo que laboran en el sistema educativo del Nivel Medio Superior?

1.4. Objetivo General de la Investigación

Determinar las compensaciones laborales que inciden en la mejora del desempeño de los docentes de tiempo completo que trabajan en el Nivel Medio Superior dentro de la Universidad Autónoma de Nuevo León en México.

1.4.1. *Procesos/Objetivos Metodológicos de la Investigación*

Los objetivos metodológicos de la investigación son los siguientes:

1. Se describen los antecedentes del problema a investigar con relación a las compensaciones y su evolución durante los últimos tiempos.
2. Revisar la fundamentación teórica de la variable dependiente —desempeño laboral—, así como las de las variables independientes —sueldos y salarios, incentivos, promoción, reconocimiento, flexibilidad de horario y balance vida-trabajo— abordadas en la presente investigación.
3. Elaborar y validar un instrumento para la medición de las variables de estudio.
4. Aplicar el instrumento a la muestra seleccionada del personal docente de tiempo completo que labora en las dependencias del Nivel Medio Superior en la Universidad Autónoma de Nuevo León.
5. Emplear los métodos estadísticos de análisis para llevar a cabo la correlación entre las variables que demuestren la aceptación o rechazo de las hipótesis.
6. Establecer las conclusiones, discusiones y recomendaciones.

1.5. Hipótesis General de Investigación

Las compensaciones laborales que inciden en el desempeño de los docentes de tiempo completo que trabajan en el Nivel Medio Superior son: sueldos y salarios, incentivos, promoción, reconocimiento, flexibilidad de horario y balance vida-trabajo.

1.6. Metodología

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, dado que se utilizará la encuesta como instrumento principal para la recolección de datos. En cuanto a su alcance es de tipo exploratorio, por tratarse de una temática escasamente abordada en el contexto educativo del estado Nuevo León. Es descriptivo al analizar los antecedentes y características de los sistemas de compensación laboral y su relación con el desempeño docente de tiempo completo en las preparatorias de la UANL. Es correlacional ya que se examina la relación entre las variables independientes propuestas y el desempeño laboral; y es tipo explicativo debido a que se busca identificar posibles causas que inciden en la mejora o limitación del desempeño laboral en el ámbito educativo (García, [2009](#)).

El diseño de investigación es no experimental y transeccional, las variables serán observadas sin manipulación y en un solo momento del tiempo. Las técnicas de investigación utilizadas serán de tipo documental, bibliográfica y de campo (Blanco et al., [2012](#)), esta última mediante la aplicación de un cuestionario estructurado, elaborado para medir las variables objeto de estudio. Se utilizará el modelo de regresión lineal para los resultados estadísticos.

1.7. Justificación de la Investigación

1) **Justificación práctica:** La presente investigación tiene tres aportaciones importantes: ofrecerá la información necesaria para que los responsables de recursos humanos de las dependencias del Nivel Medio Superior diseñen

estrategias y políticas de compensación efectivas y personalizadas al objeto de estudio de la investigación. Otro beneficiario será el personal docente tendrá una motivación adicional al recibir una compensación alineada con sus necesidades; de manera que, contribuirá directamente al proceso de enseñanza – aprendizaje. Finalmente, se beneficia a la UANL con una planta académica alienada al compromiso y por ende mejorar la calidad integral que se ofrece a sus estudiantes.

2) Justificación Metodológica: Esta investigación se justifica por utilizar el método científico y proponer una metodología con la elaboración de la encuesta que ayudará a resolver un problema e identificar las causas del desempeño laboral de los docentes de tiempo completo del Nivel Medio Superior con relación a las compensaciones.

3) Justificación Teórica: La investigación se justifica teóricamente con la presentación de diversas teorías, definiciones e investigaciones aplicadas de la variable dependiente desempeño laboral, y las variables independientes: sueldos y salarios, incentivos, promociones, reconocimiento, flexibilidad de horario y balance-vida y trabajo. Con esto se pretende aportar al conocimiento ya existente y, profundizar en cómo las compensaciones antes mencionadas influyen en el desempeño del personal académico del Nivel Medio Superior. Asimismo, se podrá ofrecer un marco que ayude a las organizaciones a implementar estrategias efectivas para maximizar el desempeño, destacando la importancia de la compensación. Se pretende contribuir a la creación de entornos laborales más productivos y alineados con los objetivos de las instituciones educativas.

1.8. Delimitaciones del estudio

A continuación, se presentan las siguientes delimitaciones de la investigación, las cuales permiten establecer el alcance y las condiciones bajo las cuales se desarrolló el estudio:

1) **Espaciales:** La investigación se llevará a cabo en el Área Metropolitana de Monterrey, México, abarcando los municipios donde se encuentran las dependencias del Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Esta delimitación espacial permite concentrar el estudio en un contexto específico, facilitando el acceso a los participantes y asegurando que los resultados sean representativos de la población objetivo dentro de este entorno geográfico.

2) **Demográficas:** El objeto de estudio corresponde a las dependencias del Nivel Medio Superior dentro de la Universidad Autónoma de Nuevo León, mientras que los sujetos de estudio son los docentes de tiempo completo que laboran en las escuelas preparatorias durante el periodo de recolección de datos. Esta delimitación asegura que los hallazgos se centren en el grupo de interés directamente relacionado con la temática de compensaciones y desempeño laboral, garantizando pertinencia y validez en la interpretación de los resultados.

3) **Temporales:** La investigación se clasifica como transaccional, ya que los datos se recopilan en un único momento, durante el periodo de aplicación del estudio. Esto permite describir las variables relacionadas con las compensaciones y el desempeño laboral de los docentes del Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León en el contexto específico del estudio.

1.9 Matriz de Congruencia

Para garantizar la coherencia entre los diferentes componentes de esta investigación se elaboró la matriz de congruencia metodológica (Tabla 3), la cual integra de manera sistemática la relación entre la pregunta de investigación, los objetivos, el fundamento teórico, las hipótesis y las variables del estudio.

Esta matriz permite evidenciar que cada elemento de la investigación está alineado conceptual y metodológicamente, asegurando que los objetivos

planteados se correspondan con las variables analizadas y que las hipótesis formuladas se sustenten en la literatura revisada. De esta manera, se facilita la comprensión del marco general de la investigación y se proporciona un soporte estructurado para el desarrollo del análisis de los resultados.

Tabla 3. Matriz de Congruencia Metodológica

Pregunta de Investigación	Objetivo de investigación	Fundamento Teórico	Hipótesis	Variables
¿Cuáles son las compensaciones laborales que inciden en el desempeño de los docentes de tiempo completo en el Nivel Medio Superior?	Determinar las compensaciones laborales que inciden en el desempeño los docentes de tiempo completo que trabajan en el Nivel Medio Superior dentro de la Universidad Autónoma de Nuevo León en México.	<ul style="list-style-type: none"> • Campbell (1990) • Hartan (1994) • Hellman (1997) • Motowidlo (1997) • Behn (2003) • Collins et al. (2008) • Hill et al. (2008) • Chahal et al. (2013) • Mathis et al. (2013) • Robbins y Judge (2013) • Abdullah et al. (2016) • Nasution (2016) • Ramawickrama et al. (2017) • Mangkunegara (2019) • Davidescu (2020) • Şahin y Kanbur (2022) • Salleh et al. (2023) • Alves (2024) • Zulkiflee et al. (2024) 	Las compensaciones laborales que inciden en el desempeño de los docentes de tiempo completo en el Nivel Medio Superior son: sueldos y salarios, incentivos, promoción, reconocimiento, flexibilidad de horario y balance de vida-trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • X1. Sueldos y salarios. • X2. Incentivos. • X3. Promociones • X4. Reconocimiento • X5. Flexibilidad de horario • X6. Balance de vida-trabajo • Y1. Desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizados los antecedentes teóricos, definidos el planteamiento del problema y expuestos el objetivo y la hipótesis general, así como la justificación del estudio en el presente capítulo, se procederá con la revisión de la literatura para elaboración del marco teórico. Este próximo capítulo permitirá profundizar en los conceptos, teorías y estudios previos relacionados con las variables del modelo de investigación, proporcionando la base conceptual necesaria para sustentar la metodología aplicada y facilitar la interpretación de los resultados obtenidos. De esta manera, se asegura la continuidad lógica y coherente del estudio, estableciendo un puente entre el planteamiento del problema y el análisis empírico que se desarrollará posteriormente.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se establecerá y definirá el marco teórico sobre la revisión de las teorías relacionadas, así como la construcción del acervo bibliográfico en el que se sustentan las definiciones de los constructos que se abordan en la investigación. El objetivo del marco teórico de la presente investigación tiene como finalidad fundamentar la relación de significancia en el desempeño laboral y los sistemas de compensación como lo son los sueldos y salarios, incentivos, promociones, reconocimiento, horarios flexibles y balance vida-trabajo.

2.1 Marco Teórico de la variable dependiente (Y). Desempeño laboral

2.1.1 Teorías y definiciones de la Y. Desempeño laboral

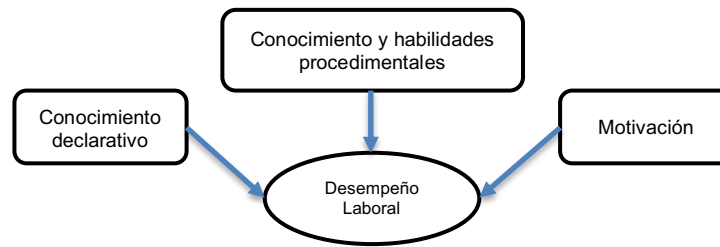
- ***Teorías y modelos.***

Murphy (1988) y Campbell (1990) fueron de los primeros en establecer las dimensiones principales del desempeño laboral de manera general. Según Murphy (1988), el desempeño laboral podría modelarse usando cuatro dimensiones: 1) conductas de tareas, 2) conductas interpersonales, 3) conductas de tiempo de inactividad y 4) conductas destructivas. Por su parte Campbell (1990), propuso ocho dimensiones de desempeño laboral: 1) dominio de las tareas específicas del trabajo, 2) dominio de tareas no específicas del trabajo, 3) comunicación escrita y oral, 4) demostración de esfuerzo, 5) mantenimiento de la disciplina personal, 6) facilitación de compañeros y desempeño del equipo, 7) supervisión y 8) gestión y administración.

Dadas las dimensiones expuestas con anterioridad, en el modelo de Campbell et al. (1993) tiene como finalidad contar con los componentes principales para medir el desempeño laboral de manera integral; dichos componentes están en función de tres determinantes: conocimiento declarativo, conocimiento y

habilidades procedimentales y la motivación (Ver figura 5). Estos determinantes, permiten ilustrar los factores del desempeño que afectan en diferentes campos de aplicación.

Figura 5. Determinantes del desempeño laboral de Campbell.



Fuente: Elaboración propia adaptada del modelo de Campbell et al. (1993).

Dentro del campo administrativo uno de los aportes relevantes fue hecho por Frederick Taylor (1911) con su Teoría enfocada en los principios de la Administración Científica, la cual hace alusión a la adecuada gestión de los empleados y el trabajo con la finalidad de lograr una eficiencia en las actividades realizadas, controlando el trabajo sobre el desempeño de la tarea. Asimismo, esta teoría mantenía la relación de la satisfacción laboral, la motivación y la recompensa, lo que permitía inferir que si se incentiva al trabajador se logra un mejor desempeño.

De acuerdo con la Teoría del Establecimiento de objetivos de Locke (1976) plantea que la fijación de metas específicas y desafiantes influye directamente en la motivación y el desempeño de los empleados, resaltando la importancia de brindar oportunidades para el desarrollo profesional. Según esta teoría, los trabajadores son impulsados por objetivos concretos que orientan sus acciones y nivel de esfuerzo, e impacta en su desempeño. En este sentido, la motivación juega un papel clave en la intención de los colaboradores al ejecutar sus labores, ya que persiguen metas a través de la realización de tareas que exigen distintos niveles de compromiso y dedicación (Escobedo y Quiñones, 2020).

La Teoría AMO (Habilidades, Motivación y Oportunidad) es un modelo ampliamente utilizado en la investigación sobre la gestión de recursos humanos para explicar el desempeño laboral (Appelbaum, [2000](#)). Según esta teoría, el desempeño óptimo se alcanza cuando los empleados poseen las habilidades necesarias, están motivados y cuentan con oportunidades adecuadas para aplicar sus conocimientos en el entorno laboral (Björklund et al., [2020](#)).

En 1965, Adams desarrolló la Teoría de la Equidad, la cual establece que la justicia en el ámbito laboral se basa en el mérito y las contribuciones de los empleados (Adams, [2015](#)). Esta teoría sostiene que las personas evalúan la equidad en sus relaciones laborales al comparar la proporción entre su esfuerzo y las recompensas recibidas. En condiciones de carga laboral estándar, una percepción equitativa favorece el desempeño, ya que los empleados analizan la relación entre su esfuerzo y las compensaciones otorgadas por la organización (Chang et al., [2024](#)).

Expuesto lo anterior, la efectividad del desarrollo de recursos humanos se ve en su desempeño como una combinación de movilización de potenciales cognitivos, afectivos y psicomotores, incluida la capacidad de optimizar el uso de otros recursos organizacionales, así como utilizar las oportunidades existentes para maximizar el logro de la visión y misión de la organización.

La compensación no es algo que se pueda descartar, debido que se afecta el desempeño de los empleados. La compensación todavía se reconoce como uno de los factores determinantes para mejorar el desempeño de los empleados, debido a que cuando se asocia con la evaluación de trabajo, estarán más entusiasmados y maximizarán su trabajo ya que se siente valorados (Elisa et al., [2022](#)).

De las teorías revisadas, el modelo de Campbell et al. ([1993](#)) se considera el más pertinente para esta investigación, ya que permite evaluar de manera integral el desempeño laboral mediante sus determinantes –conocimiento, habilidades y

motivación—, ofreciendo un marco sólido para analizar cómo las compensaciones influyen en el desempeño de los docentes.

- ***Definiciones. Desempeño laboral (Y).***

En la literatura consultada en relación con el desempeño laboral, se encuentran algunas de las definiciones que a lo largo del tiempo se han ido modificando, lo anterior con base en los diferentes estudios y experiencias de cada autor que determina el concepto en específico. Contar con una definición clara de desempeño laboral resulta fundamental para diseñar estrategias e intervenciones en el ámbito de la psicología organizacional e industrial, ya que permite orientar acciones destinadas a mejorar el desempeño humano dentro de las organizaciones.

Campbell (1990) manifiesta que el desempeño laboral consiste en distintos conjuntos de actividades que contribuyen a una organización de diferentes formas. Para Abramis (1994) define el desempeño laboral como la ejecución efectiva de tareas o trabajo por parte de un trabajador y su contribución útil al entorno social del trabajo. Con estas dos definiciones se alude que el desempeño laboral cuenta con la particularidad de contribuir hacia los fines de la organización.

Otros autores, Viswesvaran y Ones (2000) refieren al desempeño laboral como el conjunto de acciones, comportamientos y resultados cuantificables que los empleados producen, los cuales están vinculados con el cumplimiento de los objetivos de la organización. A su vez Motowidlo (2003) lo define como el valor total esperado para la organización de los episodios discretos de comportamiento que un individuo lleva a cabo durante un periodo estándar de tiempo.

Una idea importante en esta definición es que el desempeño es una propiedad del comportamiento. En particular, es una propiedad agregada de comportamientos múltiples y discretos que ocurren durante un lapso. Una segunda idea importante es que la propiedad del comportamiento a la que se refiere el

desempeño es su valor esperado para la organización. Así, el constructo de desempeño según esta definición es una variable que distingue entre conjuntos de comportamientos llevados a cabo por diferentes individuos y entre conjuntos de comportamientos llevados a cabo por el mismo individuo en diferentes momentos (Motowidlo, [2003](#)).

Asimismo, Meyer y Peng ([2005](#)) lo refieren como el resultado que una persona ha aportado a la organización en relación con su comportamiento para participar, y que la organización puede percibir como productivo o contraproducente. Queda en evidencia que otra dimensión del constructo se relaciona con la cuestión del comportamiento que pueda tener el individuo dentro de su entorno laboral.

Por su parte, Gibson et al. ([2011](#),) describen al desempeño laboral como el resultado de trabajo que se relacionan con propósitos de la organización como la calidad, la eficiencia y otros criterios de eficacia. Para Robbins y Judge ([2013](#)) esta variable depende de las habilidades intelectuales o físicas que el trabajador requiere, para el eficiente desempeño de sus funciones, haciéndose de este modo necesario el estudio actualizado del perfil de estos. Hasta este punto, el desempeño laboral se integra dentro de su definición la cuestión de la eficiencia y eficacia.

Continuando con aportaciones a la definición, Torlak y Kuzey ([2019](#)) resaltan que el desempeño laboral es la eficacia con la que el empleado cumple con sus deberes relacionados con el trabajo. Darvishmotevali y Ali ([2020](#)) lo describen como la capacidad de los empleados para cumplir con las expectativas de la organización, el cual refleja sus conocimientos, habilidades, comportamientos y valores éticos; mientras que Jiang et al. ([2021](#)), lo refieren a qué tan bien en términos de calidad y cantidad, un empleado realiza las tareas especificadas en sus responsabilidades laborales.

Deng et al. (2023) definen el desempeño laboral como el desglose de los resultados en función de las actividades laborales y los periodos específicos. Da Costa Alves (2024) lo conceptualizan como el resultado del trabajo realizado en una organización, alineado con sus objetivos estratégicos, la satisfacción de los consumidores y su impacto en la economía. También se refiere como el resultado del trabajo relacionado con la consecución de los objetivos de la organización, que abarca aspectos como la calidad, la eficiencia y la eficacia (Sugiono y Widodo, 2025).

Dadas las ideas expuestas de la literatura de la variable dependiente desempeño laboral, así como, el de analizar las dimensiones que componen el constructo, se establece la siguiente definición: El desempeño laboral es el logro eficaz de actividades, realizadas por las competencias del trabajador derivadas de un comportamiento, de manera que contribuyen a las expectativas de la organización (Campbell, 1990; Viswesvaran y Ones, 2000; Motowidlo, 2003; Meyer y Peng; 2005; Robbins y Judge, 2013; Darvishmotevali y Ali, 2020; Jiang et al., 2021).

En cuanto a la definición adoptada para el desempeño laboral, es relevante resaltar que, acorde con la evolución del constructo, las dimensiones consideradas integran elementos como habilidades, capacidades y destrezas que una persona posee, es por ello, que se concentraron al referirlas como competencias. Asimismo, se reconoce que el desempeño laboral se deriva a través de un conjunto de tareas y actividades orientadas al cumplimiento de objetivos, metas o fines organizacionales. Es por ello, que se incorporó la dimensión de expectativas, entendida como el vínculo entre el actuar del individuo y los resultados esperados por la organización, de manera que contribuye a la mejora continua.

2.1.2 Investigaciones aplicadas sobre la variable Y. Desempeño laboral

El desempeño laboral es un tema que no solo ha ocupado a empresas de todo el mundo, sino que también ha contribuido una gran cantidad de

investigaciones en los campos de la gestión, salud ocupacional, psicología del trabajo y de las organizaciones. En el presente apartado se mencionarán algunas investigaciones que cuentan con el desempeño laboral como variable de estudio.

En una investigación realizada por Ldama y Nasiru (2020) en la Universidad Estatal de Adamawa en Mubi-Nigeria a una muestra de 269 empleados, relacionaron el aumento salarial y sus impactos en el desempeño; utilizando un instrumento para la recolección de datos mediante un análisis porcentual; los resultados mostraron que existe una relación positiva y significativa entre las variables de estudio con una $r = 0.778, 0.565$ y $0.865, p < 0.05$; de manera que introducir un nuevo sistema salarial ayudará a los empleados a desarrollar nuevas ideas en el desempeño de sus funciones.

Rahman (2021) llevó a cabo una investigación en la Agencia de Desarrollo, Investigación y Planificación del Desarrollo Regional Bappelitbangda de Takalar Regency en el sur de Sulawesi en Indonesia; el propósito de este estudio fue determinar el efecto del desempeño laboral y la competencia de 37 empleados en la promoción laboral, lo anterior, mediante métodos estadísticos como la regresión lineal múltiple. Con base en la prueba F y la prueba t, las variables independientes como el desempeño laboral se demostró un efecto positivo y significativo en la variable dependiente como la promoción laboral, obteniendo resultados como una $R^2 = 0.465$, un coeficiente de correlación (R) de 0.682 y una $F\text{-count} > F\text{-table}$ ($14.777 > 1.752$) con un valor significativo de 0.000 .

En otro estudio realizado por Alase y Akinbo (2021) demostraron establecer una relación entre los incentivos monetarios y no monetarios con el desempeño laboral, su estudio se aplicó a 206 empleados del First Bank en Nigeria; utilizando un diseño de investigación descriptivo con un instrumento de escala tipo Likert de cinco puntos, se determinó una correlación positiva entre las variables, lo que derivó en obtener un $R = 0.809$ en el salario competitivo, además de que el género

masculino se sienten más motivados (61%) por incentivos monetarios, implicando un mejor desempeño en ellos.

Por su parte, Doroteo y Julca (2022) llevaron a cabo una investigación en San Martín, Perú a 350 funcionarios públicos, con la finalidad de determinar la relación entre el salario emocional y el desempeño laboral mediante un análisis estadístico descriptivo, los resultados evidenciaron que existe una relación en el desempeño laboral y el salario emocional con un $Rho = 0.778$ y un $p\text{-valor} < 0.000$, esto deriva a que las variables se relacionen de una forma positivamente alta.

Por otro lado, Roca y Vargas (2022), determinaron la relación que existe entre el desempeño y el salario emocional a 37 trabajadores del Colegio Avantgard en Huaura, Perú. La investigación de tipo básica, de nivel correlacional, con un diseño no experimental y enfoque cuantitativo, evidenció que el coeficiente fue de 0.683 de la prueba de Rho Spearman, arrojando un nivel de significancia de 0.000 (p calculado) que es menor al 0.05 (p tabular), por tanto, se demostró que existe una correlación positivamente media entre las variables de estudio.

Muktamar et al. (2024) llevaron a cabo un estudio cuantitativo con enfoque exploratorio para analizar los puntos que influyen en el desempeño laboral. La investigación se realizó con una muestra de 300 empleados de PT. Sinar Mas Agro, distribuidos en diversas regiones de Indonesia. Los datos fueron recopilados mediante encuestas y analizados utilizando el software Smart PLS 4.0. Los hallazgos demuestran que las variables independientes, como la compensación ($p = 0.012 < 0.05$), el compromiso organizacional ($p = 0.014 < 0.05$) y la motivación ($p = 0.019 < 0.05$), presentan una relación positiva y significativa con el desempeño laboral. Estos resultados sugieren que mejorar los factores potencian el desempeño de los empleados, confirmando la importancia de estrategias organizacionales que fortalezcan la compensación, el compromiso y la motivación en el torno laboral.

Del mismo modo, Yulastiari y Darma (2025) realizaron un estudio con el objetivo de identificar los factores que influyen en el desempeño de los empleados en Makanan Minuman Korporindo, empresa que gestiona tres restaurantes en Badung Regency, Bali en Indonesia. Aplicando un enfoque cuantitativo y utilizando modelos de ecuaciones estructurales a través de mínimos cuadrados parciales, analizaron una muestra de 160 empleados. Los resultados revelaron una relación significativa entre el liderazgo transformacional, la compensación, el desarrollo profesional y la satisfacción laboral con el desempeño de los trabajadores. Además, el análisis R^2 mostró que el constructo de desempeño obtuvo un valor de 0.553, lo que refleja que el 53.3% de la variabilidad en el rendimiento de los empleados permite explicarse por estas variables independientes.

En síntesis, los estudios empíricos realizados muestran que en las compensaciones, incentivos y salario emocional se relacionan de manera positiva y significativa con el desempeño laboral en diversos contextos organizacionales. Estos hallazgos confirman la relevancia de las variables independientes seleccionadas, sirviendo como fundamento para el diseño metodológico de esta investigación y la posterior aplicación del instrumento de medición al estudio de los docentes de tiempo completo del NMS de la UANL.

2.2 Marco Teórico y Estudios de investigaciones aplicadas de las variables independientes.

Las variables independientes seleccionadas –sueldos y salarios, incentivos, promoción, reconocimiento, flexibilidad de horario y balance vida-trabajo–, fueron elegidas por su relevancia teórica y práctica en la explicación del desempeño laboral. Estas representan componentes claves de compensación y del entorno laboral que influyen en la motivación y desempeño de los empleados. Cabe destacar que en México y América latina existen pocos estudios aplicados sobre compensaciones en el sector educativo, y aún menos analizan los componentes del salario emocional, lo que resulta la pertinencia de esta investigación.

2.2.1 Variable independiente X1. Sueldos y salarios

- **Teorías**

Uno de los componentes más importantes desde el punto de vista económico corresponde al salario o la recompensa directa al trabajo, cuando los factores de producción se gestionan de una manera adecuada conlleva a la riqueza o capital en la sociedad. La riqueza generada se distribuye entre las partes interesadas y al final adopta la forma de salarios; de acuerdo con Adam Smith y su Teoría de los Ingresos de 1776, afirma que el precio de toda mercancía está compuesto por los salarios, el beneficio y la renta y, entonces, que los salarios, el beneficio y la renta son las tres fuentes originales de todo ingreso como de todo valor de cambio. Hecha la observación anterior, para Smith, la recompensa del trabajo es la consecuencia de los progresos de la riqueza nacional, es decir, que, si una sociedad o nación progresa generando riqueza, produce más trabajo y por ende una mejor recompensa (Hollander, [1927](#)).

Cabe mencionar que el hombre se mantiene a través de su fuente de trabajo, la recompensa en su forma más simple que es el salario le ha de ser suficiente para su mantenimiento y el sustento de su familia y con ello garantizar la siguiente generación de trabajadores. La Teoría del Precio Natural hecha por David Ricardo en 1817 radica en que la mano de obra con lleva a aumentar o disminuir en cantidad al tener su precio natural el cual permite que los trabajadores puedan subsistir y perpetuar su raza (Kurz, [2016](#)).

Desde la perspectiva de Ricardo, el valor de la mano de obra del trabajador se encuentra influida por el valor de los productos de consumo, por consiguiente, el trabajador para mantenerse a sí mismo y a su familia, no depende de la cantidad de dinero percibida por concepto de salarios, sino de la cantidad de alimentos, bienes y comodidades de que por costumbre disfruta y que adquiere con el dinero que gana, es decir, el precio de mercado (Kurz, [2016](#)).

Atendiendo este orden de ideas, y aludiendo ahora a una perspectiva socialista Karl Marx en 1848 llevó a cabo una relación entre el capital y el trabajo que hace una persona para tener una retribución denominada como salario; considera la relación entre el trabajo asalariado y el capital, la esclavitud del obrero, es decir, la dominación del capitalista; así mismo, establece que la ruina se deriva de las clases medias burguesas; definiendo al salario como el precio de una determinada mercancía que mide la fuerza del trabajo realizado y clasificándolo en dos tipos, el directo que radica en la relación entre el trabajador y la compañía en la que labora, y el social o indirecto que considera los aspectos humanos y sociales de la persona (Marx y Engels, 1848).

Por otra parte John Stuart Mill (1848), seguidor de los principios y normas del pensamiento económico liberal, desarrolló la Teoría del fondo de salarios, en la cual establece que los salarios dependen de la oferta y demanda de trabajo, o de la proporción entre población y el capital; se entiende por población el número de personas que integran la clase obrera que trabaja por un salario; y por capital sólo el capital circulante, es decir, solamente aquella parte que se emplea en la compra directa de trabajo. Esta teoría está fundamentada únicamente por la ley de la oferta y la demanda de trabajo, y no admite otras variables como los productos de consumo establecidos por Ricardo o por la generación de riqueza de Smith.

Según se ha citado, la Teoría de los salarios altos de Henry Ford (1915) también conocida como la teoría del consumo menciona que, si los salarios de los trabajadores son altos, genera una mayor capacidad de consumo, y para satisfacerla es necesario producir más, como consecuencia las ventas aumentan, las utilidades aumentan, lo cual permite hacer nuevas inversiones en tecnología para incrementar la productividad. En esta teoría expone que para que su empresa se mantuviera y vendiera automóviles, era necesario que sus trabajadores tuvieran la capacidad para poder comprarlos, esto permitió que su compañía por muchos años mantuviera la paga de salarios más altos de todos los Estados Unidos de América.

Por otro lado, la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow ([1943](#)) el salario constituye un elemento esencial para satisfacer las necesidades más básicas de los individuos, como la alimentación, vivienda y seguridad. Maslow plantea que, si estas necesidades fisiológicas y de seguridad no son cubiertas, los trabajadores difícilmente podrán enfocarse en alcanzar niveles superiores de motivación como el reconocimiento o la autorrealización. En este sentido, el salario no solo representa una retribución económica, sino que también es un factor determinante para que los empleados logren estabilidad personal y profesional. En el contexto organizacional garantizar un salario suficiente permite a los trabajadores enfocarse plenamente en su desempeño, ya que libera su atención de preocupaciones básicas y crear las condiciones necesarias para un compromiso más profundo.

En 1964, la Teoría del Capital Humano (HCT) de Becker sostiene que la inversión en el desarrollo de las personas impacta directamente en su desempeño y oportunidades económicas (Weiss, [2015](#)). De acuerdo con este enfoque, al igual que las organizaciones mejoran su productividad mediante inversiones en infraestructura y tecnología, los individuos incrementan sus ingresos al fortalecer su educación, habilidades, conocimientos y salud. En este sentido, Bernanke y Frank ([2007](#)), afirman que algunas ocupaciones ofrecen mejores remuneraciones porque requieren una mayor inversión de capital humano. En esencia, esta teoría destaca el aprendizaje continuo y adquisición de competencias representan una inversión que se traduce en mejores oportunidades laborales y mayores ingresos (Brown et al., [2021](#); Grugulis, [2024](#)).

En síntesis, las teorías revisadas destacan que los sueldos y salarios influyen directamente en el desempeño laboral, no sólo como compensación económica sino también como mecanismo de motivación y desarrollo personal. De ellas, la Teoría del Capital Humano (Becker, [1964](#)) resulta especialmente pertinente, al mostrar cómo la inversión en educación, habilidades y competencias se traduce en

mayores ingresos y mejores resultados laborales. Este enfoque permite comprender qué garantizar salarios adecuados potencia la motivación, retención y desempeño de los docentes.

- ***Definiciones de la X1 – Sueldos y salarios***

De acuerdo al Artículo 2 del Convenio sobre la protección del salario, 1949 emitido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), define al salario como “la remuneración o ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar”.

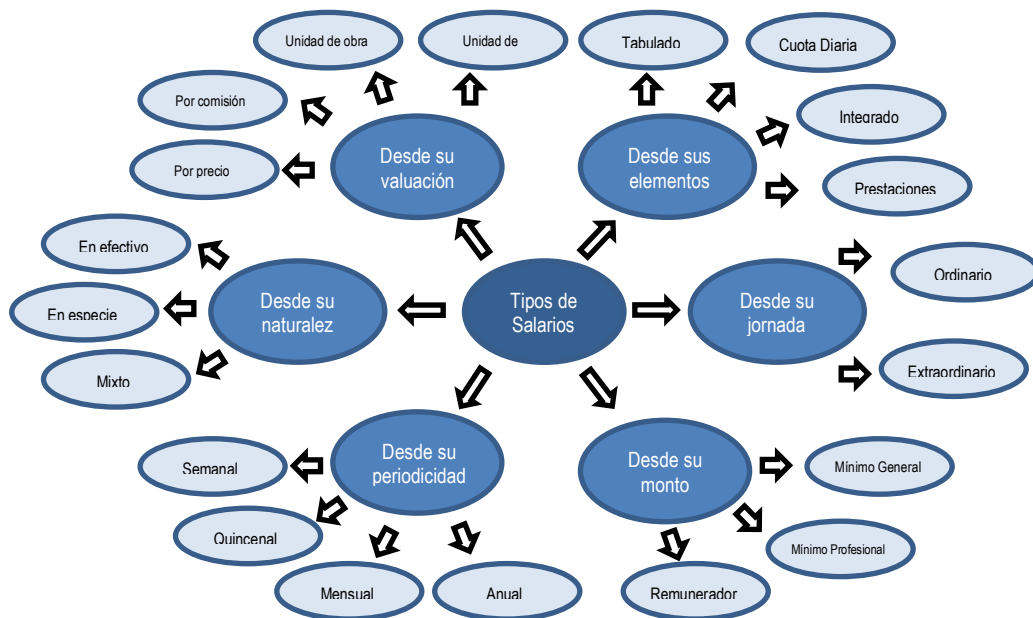
Asimismo, la OIT establece que los salarios son un factor elemental de las condiciones de trabajo debido a que son considerados como uno de los costos principales de las organizaciones y una de las principales fuentes de ingresos de los trabajadores. Las remuneraciones son el pago o recompensa que dan a la persona por el trabajo realizado, esto implica que la remuneración incluye los sueldos y salarios. Para Boselie et al. (2005) los sueldos y salarios se definen como el pago mensual que los patrones pagan a sus trabajadores por los servicios prestados con una base contractual.

Otros autores, Sharma y Bajpai (2011) refirieron al salario como una forma de pago periódico de un empleador a un empleado, que se especifica en un contrato de trabajo. Shafiq y Naseem (2011) definen a los salarios como el dinero o pagos que reciben los empleados todos los meses después de realizar sus funciones o trabajos. A su vez, Agwu (2013) propone que los salarios son los aspectos motivacionales más importantes y extremadamente significativos que influyen en el desempeño de los empleados en las organizaciones.

En ese mismo sentido Varela (2018) define el concepto del salario como el desprendimiento de la definición legal y del análisis de un ordenamiento jurídico laboral, componiéndolo de tres características: la primera de ellas es que debe ser retribuable, la segunda comprende en que debe ser pagado por el patrón y la tercera demuestra el objeto que se entrega al empleado por su trabajo. De acuerdo con lo anterior se define al salario como la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo (Ley Federal del Trabajo, 2018, Artículo 2). Como se ha mencionado, el salario se define como la retribución que percibe un trabajador por el desempeño de una actividad determinada. Es importante considerar que existen diversos tipos de salarios, cada uno con características y propósitos específicos, tal como lo señala Varela (2018). En la figura 6 se presenta una clasificación visual que permite comprender de manera clara y concisa estas distintas modalidades de compensación.

Figura 6.

Agrupación de los tipos de salarios de acuerdo con varios enfoques.



Fuente: Elaborada por el autor a partir de la literatura consultada.

Los tipos de salarios expuestos en la figura 6 pueden llegar a presentarse con la finalidad de remunerar al empleado acorde a su actividad laboral, y esto

dependerá de cada área geográfica, así como las disposiciones legales por las que se rigen.

En este mismo orden y dirección, uno de los aspectos más relevantes en la filosofía de las organizaciones es la alineación interna con relación a las políticas salariales, de modo que la remuneración directa es la relación de intercambio básica entre el empleado y las empresas. “El término de salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo” (Chiavenato, 2019, p. 243). De la misma forma, Asaari et al. (2019) definen los salarios como una forma de pago de un empleador a un empleado, ya sea que se especifique en el contrato de trabajo o no en forma mensual o anual. Khudhur y Zghair (2022) manifiestan que el salario es la cantidad material que recibe el empleado a cambio del desempeño de las funciones del trabajo, y que se le atribuyen asignaciones, por ende, contribuye a mejorar las relaciones de trabajo y desarrollar la labor administrativa.

Darius (2023) define el salario como la compensación monetaria que una empresa otorga a sus empleados por su trabajo, determinada por factores como aptitudes, experiencia, intensidad laboral y nivel de responsabilidad. Además, no solo representa el monto recibido, sino también la percepción de justicia en dicha remuneración. De manera similar, Alamsyah et al. (2024) consideran el salario como una compensación monetaria que reconoce la contribución de los empleados en función de los objetivos organizacionales. Por su parte, Phuong y Hong (2025) lo conceptualizan como la cantidad de dinero que una empresa paga a sus empleados, en correspondencia con la cantidad y calidad del trabajo realizado en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales.

Acorde a la literatura abordada para esta variable de estudio y con relación a la descomposición de las dimensiones, los salarios son la compensación monetaria base o directa para llevar a cabo una determinada actividad, algunos autores en

sus definiciones mencionan la periodicidad del pago, sin embargo, se tiene que tener en consideración el lugar geográfico o contexto en el que se aplique, así como las cuestiones legislativas de cada entidad, en este sentido la importancia de que exista en el constructo el aspecto contractual de la relación laboral entre el empleador y empleado es fundamental para su regulación y garantizar la seguridad de los trabajadores.

Sobre las bases de las consideraciones anteriores, para el presente estudio se define al salario como la base de compensación monetaria que paga el empleador a su trabajador como consecuencia de su condición de empleado por la contraprestación directa del servicio, la cual refleja el valor de uso en función de cómo contribuye a los objetivos de la organización en la que labora (Boselie et al., 2005; Agwu, 2013; Chiavenato, 2019).

- ***Investigaciones aplicadas de la X1 – Sueldos y salarios***

Como parte de una estructura interna es importante identificar aquellos factores que dan forma a las alineaciones internas salariales en las organizaciones, uno de ellos son las políticas derivadas de los factores externos y organizacionales, las cuales proporcionan una guía general que facilita la toma de decisiones.

En el estudio de Bajarín y Gonzales (2019) se describen los efectos de la ley de normalización salarial sobre el estatus socioeconómico, el desempeño laboral, la motivación y la satisfacción laboral de 405 docentes de escuelas públicas en Filipinas. Al utilizar un diseño descriptivo-evaluativo, con un cuestionario tipo encuesta, los datos arrojados se procesaron mediante la estadística descriptiva e inferencial; se demostró que al normalizar la ley salarial tiene efectos altos en el desempeño laboral de los maestros al obtener una media ponderada de 3.79, con una utilidad neta altamente significativa por arrojar $r = +0.564$ y $p < 0,000$, lo anterior implica que, al tener un grado superior se recibe un mayor salario, por tanto se

tiende a obtener mayores ingresos netos, de manera que el desempeño se ve afectado de forma positiva.

En otro estudio realizado por Asiegbu y Nwosu (2020), tuvo como finalidad la inclusión del salario de los docentes en la política educativa de escuelas secundarias en el estado de Anambra, Nigeria para mejorar el desempeño laboral de los objetos de estudio. La población fue de 5,603 docentes, y utilizando una técnica de muestreo aleatorio simple, se seleccionó una muestra de 280 docentes de 28 escuelas secundarias públicas. De manera que se llegó a la conclusión el recomendar al Gobierno de Nigeria a través del Ministerio de Educación, la inclusión de una estructura salarial en la política educativa para que los docentes puedan mejorar el desempeño laboral óptimo, debido a la evidente carencia de una estructura salarial educativa y los bajos salarios de los maestros.

Estela y Hernández (2020) realizaron una investigación en Tarapoto, Perú sobre la relación del sistema de compensación salarial y el desempeño de los trabajadores de la Empresa EMpa San Martín S.A. Las variables que se incluyeron en el estudio fueron las variables independiente salario y la variable dependiente desempeño. La investigación ayudó a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos y así poder medir la relación del sistema de compensación salarial y el desempeño laboral de los trabajadores. Los resultados obtenidos mediante el análisis estadístico correlacional de Rho Spearman indican una correlación positiva fuerte entre sistemas de compensación salarial y desempeño laboral, con un coeficiente de 0.987 y un valor p igual a 0.000. En conclusión, el sistema de compensación salarial se relaciona positivamente en un 97% con el desempeño laboral de los trabajadores.

El desempeño del capital humano es otro factor por considerar en el éxito de las organizaciones, siguiendo esta idea, la investigación llevada a cabo por Afiza y Widodo (2021) lo sustenta al determinar el efecto del salario en el desempeño de los trabajadores en el distrito de UED-SP Bengkalis en Indonesia. Los encuestados

en el estudio ascendieron a seis poblaciones y 51 empleados, se empleó un método de investigación cuantitativo descriptivo, a través de una prueba de suposición clásica, análisis de correlación y de regresión lineal. Los resultados obtenidos de la prueba F demostraron que la F es $22,908 > 3.19$ y el nivel significativo fue de 0.00, en consecuencia, se concluyó que la variable del salario tiene un efecto significativo en el desempeño de los empleados, así como sugerir que la institución debe considerar el bienestar de sus trabajadores al brindar otros esquemas de compensaciones que estén enfocados en los rendimientos relacionales, como la seguridad social, vacaciones, seguros entre otros.

Es evidente entonces, que al contar con una perspectiva de gestión salarial conlleva al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales en cuestiones de desempeño. En un estudio realizado en Nigeria por Akinwumi et al. (2021) atendieron la influencia de la administración de salarios en el desempeño organizacional al personal de hospitales universitarios; utilizando una encuesta transversal a través de una técnica de muestreo, se encuestaron un total de 224 empleados y los datos recopilados se analizaron mediante la prueba t y análisis de regresión múltiple. Los resultados demostraron que la gestión de salarios influyó significativamente en el desempeño de los empleados al obtener $t(222) = 2.98$; $p < 0.01$. Además, cuando se combina los salarios con la gestión de conflictos de manera conjunta resultó $R = 0.32$; $R^2 = .10$; $F(2, 221) = 11.92$; $P < 0.01$ el desempeño laboral tiende a tener un grado alto de relevancia.

Languyu (2024) llevó a cabo un estudio de caso en CV. Rayos de Salud en Indonesia, esto, con el objetivo de analizar la relación entre el salario y el desempeño laboral de los empleados, utilizando un enfoque cuantitativo. La investigación se realizó con una muestra de 46 participantes seleccionados mediante un muestreo por saturación y fue analizada a través del método de ecuaciones estructurales (SEM) Smart-PLS 4.0. Los resultados mostraron un coeficiente de determinación R^2 de 0.537, indicando que el salario explica más de la mitad de la variabilidad en el desempeño laboral. Además, los valores

estadísticos obtenidos ($T = 1.653 > 1.65$ y un p valor $0.045 < 0.05$) confirmaron una correlación significativa entre ambas variables, demostrando que el salario influye directamente en el desempeño de los empleados.

En estudios más recientes, Chrissy et al. (2025) realizaron un análisis de regresión para examinar la influencia del salario en el desempeño laboral en cuatro instituciones públicas de Kigali, Ruanda en África. Con una población de 1,254 empleados y una muestra de 303, los resultados mostraron un coeficiente de determinación R^2 de 0.162, lo cual refleja que el salario explica el 16.2% de la variación en el desempeño. Además, el coeficiente de correlación R fue de 0.403 y los valores p de 0.00 (<0.005), confirmando una relación positiva y significativa entre ambas variables. La conclusión del estudio radica en que las mejoras salariales propician a impactar favorablemente en el desempeño laboral de los empleados en el sector público en Ruanda.

Los estudios empíricos realizados muestran que los sueldos y salarios ejercen un efecto positivo y significativo sobre el desempeño laboral en distintos contextos organizacionales. Un sistema salarial adecuado potencia en la motivación, desempeño y compromiso de los empleados (Chrissy et al., 2025), justificando la inclusión de esta variable independiente del modelo para analizar su influencia en el desempeño de los docentes.

2.2.2 Variable independiente X2. Incentivos

- **Teorías**

La compensación salarial está integrada por componentes fijos como sueldos básicos, prestaciones, y componentes variables como la remuneración por rendimiento o incentivos; dado que su monto fluctúa de acuerdo con criterios previamente definidos (Morales, 1999).

Una comprensión profunda de los incentivos internos es fundamental para desarrollar una teoría viable de la empresa, ya que en gran medida determinan

cómo se comportan los individuos en las organizaciones (Baker et al., 1988). Es bien sabido que las empresas tienen dificultades para obtener el nivel deseado de productividad de sus trabajadores, de modo que los planes por incentivos conducen a un mayor esfuerzo individual, sin embargo, al presentar problemas debido a que no fomentan el trabajo colaborativo, lo anterior evidencia que ofrecer incentivos basados en la productividad de grupo en forma de participación de utilidades o ganancias (Hansen, 1997).

La Teoría de los incentivos ha tenido éxito en la descripción de la conducta bajo el control de programas de reforzamiento encadenados concurrentes (Killeen, 1985). Los economistas a menudo enfatizan que los incentivos tienen relevancia; la ley básica del comportamiento es que los incentivos más altos conducirán a un mayor esfuerzo y rendimiento (Gnezzzy et al., 1988). La teoría del torneo es el nombre que usa para describir la literatura que se enfoca en brindar incentivos a los trabajadores sobre la base de su desempeño relativo de la empresa (Lazear, 2018).

En este sentido, Lazear (2018) asocia el pago de incentivos con el pago que está directamente relacionado con la producción, ya que todos los métodos de pago ofrecen incentivos; para una mejor taxonomía es pensar la compensación de incentivos como una matriz de dos por tres (Tabla 4), donde las columnas se relacionan con el pago por entrada versus el pago de salida, y las filas difieren de los esquemas de pago como pago absoluto que es discreto, pago absoluto que es continuo, cuyo pago es relativo.

Tabla 4. Taxonomía de compensación de incentivos

	Pago de entrada	Pago de salida
Discreto	Pago por hora con requisito de horas específicas.	Pago fijo por finalización del proyecto de construcción.
Continuo	Pago basado en el tiempo que permite al trabajador elegir las unidades de trabajo suministrado.	Tarifas por pieza.
Relativo	Torneos de promoción basados en la evaluación subjetiva del esfuerzo relativo.	Torneos de promoción basados en alguna métrica de rendimiento relativo.

Fuente: Elaboración propia adaptada de Lazear (2018).

Por otro lado, la Teoría de los incentivos enfatiza la naturaleza multidimensional del esfuerzo de los empleados y específicamente los casos en los que los trabajadores afectan el desempeño de los demás a través de esfuerzos. Los avances de Carey et al. (2020) asumen que, con la teoría de los incentivos, es posible tomar una tarea de toma de decisiones y analizar qué comportamientos es probable que exhiban los agentes.

Las teorías revisadas muestran que los incentivos constituyen un mecanismo clave para motivar el desempeño individual y, en ciertos casos, grupal, dentro de las organizaciones (Baker et al., 1988; Lazaer, 2018; Carey et al., 2020). La Teoría del Torneo y los modelos de pago por desempeño destacan cómo la estructura y el tipo de incentivo influyen directamente en el esfuerzo y el desempeño laboral. Estos enfoques permiten comprender que los incentivos no solo representan una retribución variable, sino que también constituyen un elemento estratégico para alinear el desempeño de los empleados con los objetivos institucionales justificando así su inclusión como variable independiente en el análisis del desempeño laboral.

- ***Definiciones de la X2 – Incentivos.***

Para Morales (1999) los incentivos se definen como el componente del sistema salarial mediante el cual se recompensa a los empleados, de acuerdo con parámetros preestablecidos que están relacionados con su rendimiento. Entendido este no sólo en sentido cuantitativo, directo e indirecto, sino también cualitativo.

Los incentivos constituyen enfoque de compensación que impulsan logros específicos, para Chiavenato (2002) estos son programas diseñados para recompensar empleados por un buen desempeño; así mismo, comprenden una forma en la que las personas logran que otras personas hagan lo que ellos quieren que hagan (Grant, 2002).

Desde la psicología aplicada los incentivos se definen como los objetivos, sucesos o condiciones que incitan a una acción determinada; mientras que, en el campo de la administración, de manera que constituyen una serie de estímulos, enfocados al logro de determinadas metas y objetivos. En este sentido este tipo de componente variable se considera orientado hacia el futuro (Wherter y Davis, 2008). Un incentivo es, en realidad, el pago vinculado a objetivos específicos establecidos y comunicados a los participantes antes del inicio del periodo, debido a esto, el pago correspondiente se realiza al cierre del periodo sobre la base del logro de metas (Varela, 2018).

Para Gerhart y Newman (2020) son aquellos que vinculan los aumentos salariales con el desempeño, generalmente en forma de fórmula, esto implica que se deben ganar cada periodo de pago. Por su lado, Alamsyah (2024) los definen como herramientas de motivación que alientan a los empleados a desempeñarse al máximo de su capacidad, entendidas como ingresos adicionales más allá del salario o sueldos establecidos. Los incentivos representan una estrategia utilizada por las organizaciones para reconocer y recompensar el cumplimiento de estándares de desempeño y la consecución de objetivos. A través de bonificaciones, las empresas buscan estimular la motivación y productividad de sus empleados fomentando un mejor rendimiento en el entorno laboral (Ruminding y Zulfini, 2025).

Dada la revisión de la literatura con respecto a los incentivos, estos demuestran un tipo de compensación la cual es vinculada con el desempeño, lo anterior evidencia que es relevante para los fines del presente estudio al demostrar la relación existente entre estas dos variables. Asimismo, algunas de las definiciones exponen que el constructo se otorga al lograr alguna meta u objetivo establecido por la organización, lo que permite otorgarse a través de parámetros que permitan medir el desempeño del empleado.

Finalmente, para este estudio, los incentivos se definen como aquellos componentes salariales vinculados al desempeño, diseñados para recompensar de

manera objetiva las actividades realizadas por los trabajadores (Boselie et al., 2005; Agwu, 2013; Chiavenato, 2019; Gerhart y Newman, 2020). Este enfoque permite que las organizaciones se les reconozcan y motiven el esfuerzo individual, promoviendo un alineamiento entre el desempeño del empleado y los objetivos institucionales.

- ***Investigaciones aplicadas de la X2 – Incentivos***

Con relación a esta variable, Hussain et al. (2019) encontraron el impacto de los incentivos en el desempeño laboral de 60 empleados de entre 20 y 50 años de edad que trabajaban en las industrias textiles en el distrito de Kohat en Pakistán; una vez recopilados los datos, se analizaron utilizando SPSS 16.0 y la prueba t para encontrar la significancia en un nivel alfa de valor 0.05; concluyendo que los paquetes de incentivos financieros son más necesarios para mejorar el desempeño laboral de cada trabajador que conlleva a la satisfacción laboral.

Otra investigación realizada por Dávila et al. (2021), determinaron la relación entre los incentivos y el desempeño laboral de una empresa peruana a 92 trabajadores; en donde los datos recolectados se analizaron utilizando el programa SPSS, las correlaciones de las variables se realizaron con el estadígrafo Rho de Spearman, logrando una correlación bilateral $r=0.820$, lo cual resalta la existencia de correlación significativamente positiva con un $0.000 < 0.01$. Se llegó a la conclusión la existencia de la relación entre las variables de estudio, y explica que a mayor nivel de incentivo laboral mayor será su desempeño en la organización.

Wang et al. (2022) revelaron en su estudio la relación entre los incentivos y el desempeño laboral aplicado a proveedores de atención primaria en seis provincias de China, los datos recolectados de una muestra seleccionada de 1,388 proveedores, se analizó mediante un modelo de regresión logística, cuyo nivel de significación para las estadísticas se establece un $p < 0.05$, es decir, se obtuvo un $p = 0.001$. Concluyendo así, que el incentivo es considerado como uno de los factores

motivadores más importantes, sin embargo, los incentivos existentes a la fecha del estudio no pudieron mejorar el desempeño laboral, se sugiere mejorar el sistema salarial basado en el desempeño.

Asimismo, Qomariah et al. (2022) llevaron a cabo un estudio en la Regencia de Banyuwangi, en Indonesia a 101 empleados de una Agencia de ingresos, en donde se buscó determinar el efecto que tiene liderazgo, los incentivos y la motivación laboral en el desempeño laboral; lo anterior utilizando la regresión de mínimos cuadrados y un programa de aplicación Smart PLS. Los resultados de la prueba de este estudio señalaron un valor p de $0.020 < 0.05$, lo anterior, significa que los incentivos laborales tienen un efecto significativo en el desempeño de los empleados.

Para Alam et al. (2023) tuvieron como objetivo el probar y examinar el efecto de los incentivos y la satisfacción laboral en el desempeño laboral de 53 empleados en la Oficina de la Agencia de Desarrollo y Planificación Regional de la ciudad de Makassar, en Indonesia. Los datos recolectados se analizaron con la herramienta estadística SPSS 22.0 utilizando el método de análisis de regresión múltiple. Los resultados indicaron que los incentivos tienen un efecto sobre el desempeño de los empleados al obtener un valor $p = 0.01$, coeficiente de regresión del 0,268, $R = 0.590$ y una $R^2 = 0.338$.

Haggag y Saados (2024) analizaron la relación entre los incentivos y el desempeño laboral en un estudio descriptivo con enfoque cuantitativo, aplicado a una muestra de 400 empleados de tres universidades públicas en Malasia. Utilizando un muestreo aleatorio y la técnica de regresión lineal múltiple, los autores verificaron los supuestos del modelo, encontrando que este resultó estadísticamente significativo. Los resultados indicaron que el modelo explicaba casi el 90% de la varianza del desempeño laboral, con un valor de $F_{Hii}(5.381) = 680.2$ y un valor $p = 0.000$, con ello se demuestra la fuerte influencia de los incentivos en la mejora del desempeño de los empleados.

Wahyudi et al. (2025) realizaron un estudio para determinar la influencia de los incentivos en el desempeño de los empleados en PT Multi Bitang Indonesia Tbk, utilizando un muestreo de 110 personas. Aplicando los supuestos de la regresión lineal, los resultados revelan que los incentivos tienen un efecto positivo y significativo en el desempeño laboral. Esto se evidenció con un valor t calculado mayor al valor t de la tabla ($7.856 > 1.982$) y una significancia de 0.001. Además, el coeficiente de regresión de 0.332 sugiere que, por cada unidad de incremento en los incentivos, el desempeño de los empleados aumentará en 0.332 unidades, destacando la importancia de las recompensas en la mejora del desempeño laboral.

En síntesis, los estudios revisados evidencian que los incentivos influyen positivamente y, en la mayoría de los casos, significativamente en el desempeño laboral. Una adecuada estructuración de estos mecanismos motiva a los empleados, fortalecer la productividad y contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales (Alam et al., 2023).

2.2.3 Variable independiente X3. Promoción

- **Teorías**

La promoción laboral se vuelve uno de los esquemas de compensación en las organizaciones que asocia un grado mayor con relación en las responsabilidades en comparación de los puestos anteriores. Para Razak et al. (2018), la promoción de los puestos de trabajo generalmente se otorga en función del alto desempeño de los empleados, de ahí la relevancia que los empleadores implementen técnicas objetivas que sean capaces de mantener la equidad al evaluar el desempeño de los empleados (Widiani y Wayan, 2020).

Una promoción conlleva tener una serie de remuneraciones además de mejorar los salarios; al promover a un trabajador se generan ganancias basadas en

bonos u opciones sobre acciones, así mismo, la capacitación conduce al proceso de la promoción y viceversa, la promoción propicia a una mejor recepción de la capacitación, por esta razón, junto capacitación, una promoción conlleva a tener mayores responsabilidades de supervisión y autoridad sobre otros (Pergamit y Veum, 1999).

McClelland (1985) al considerar la afiliación, el logro y el poder en su Teoría de necesidades; los individuos se sienten motivados y atraídos en alcanzar un objetivo o meta derivado de un arduo trabajo, de esta manera, tiende a ser eficaces en sus actividades, un ejemplo de ello sería el de obtener una promoción. Lazear y Rosen (1990), en su modelo de proceso de promoción en el que la capacitación y la recepción de promociones se basa en la capacidad del individuo en el trabajo; sugiere que las diferencias salariales de género surgen de la asignación de trabajos rápidos al género masculino que requieren más trabajo.

En la Teoría del Torneo, Lazear y Rosen (1981) sostienen que las empresas utilizan las promociones para motivar a los trabajadores, esta teoría hace hincapié en las comparaciones relativas entre los individuos con relación a los cambios salariales asociados con los ascensos, que en el campo laboral corresponden al cambio en los cargos de los puestos de trabajo. La naturaleza relativa de la competición que plantea la teoría planteada es funcional si la organización requiere incurrir en la reducción de costos de control y supervisión, esto debido a que los juicios relativos sobre el rendimiento requieren menos información que los juicios absolutos (Lazear, 1999).

Las opciones de promoción dependen de dos factores. Primero, la habilidad del trabajador es importante porque es eficiente clasificar a los trabajadores más capaces para los trabajos más productivos. En segundo lugar, el desempeño del trabajador para permanecer en el trabajo es importante porque cualquier aprendizaje específico de la empresa se pierde cuando un trabajador deja la empresa.

En resumen, la promoción actúa como un mecanismo estratégico para motivar el desempeño laboral combinando mayores responsabilidades, incrementos salariales y desempeño profesional. De estas teorías, la Teoría del Torneo de Lazear y Rosen (1981) resulta especialmente pertinente, ya que explica cómo la competencia relativa y la capacidad individual determina los ascensos, alineando el desempeño de los empleados con los objetivos organizacionales.

- ***Definiciones de la X3 – Promoción.***

En la literatura consultada, se encontraron las siguientes definiciones sobre el concepto de las promociones.

Según Sikula (2000), la promoción es un hecho de transferencia laboral de un puesto inferior a un puesto superior en salarios, responsabilidades y/o niveles organizacionales; esto trae consigo en cada trabajador la confianza en él debido al reconocimiento de sus esfuerzos. En una definición similar, Lazear (2000), define la promoción de los empleados como el movimiento ascendente de un trabajador en la jerarquía de la organización que conduce a la mejora en la responsabilidad y el paquete de compensación.

En este mismo orden de ideas, Siagian (2003), añadió que además de la compensación y antigüedad, el propósito de la promoción es determinar si un empleado es digno de dicha promoción o no; esta es la base de la mejor y más adecuada promoción debido a que promueve a las personas más experimentadas con buenas habilidades, de modo que las deficiencias promocionales basadas únicamente en la experiencia se esperan que se superen.

Por otro lado, Rinsky (2005) define el concepto de promoción como el hecho de que un empleado sea cambiado de un puesto en cierto grado a otro en un grado superior. Mientras que McCausland et al. (2005) declaran que es la redención del trabajador a una clase superior, del mismo modo, Werther y Davis (2008) plantean

que es una transferencia de un empleado a un puesto de mayor sueldo, responsabilidad y nivel jerárquico. Adicionalmente, para Gupta (2011) se refiere a un puesto más alto con mayores responsabilidades, mayor estatus y mejor salario. Asimismo, Wan et al. (2012) la refieren como una oportunidad que se le da a un empleado sobre el progreso que muestra el empleado en su trabajo.

Para Yuliza et al. (2017), la promoción es básicamente un cambio de un nivel inferior a un nivel superior seguido de un aumento en los deberes, poderes y responsabilidades; mientras que Razak et al. (2018), definen a la promoción laboral como una ocurrencia de trabajo transferido desde una posición superior en salarios, responsabilidades y/o niveles organizacionales.

Setyawati y Rianto (2022) la definen como el proceso mediante el cual un empleado es transferido a nuevo puesto con mayores responsabilidades, un nivel superior en la jerarquía laboral y una mejora en sus ingresos. Posteriormente, Arifuddin y Divine (2023) destacan que la promoción no solo implica un ascenso jerárquico, sino que también brinda oportunidades para el desarrollo personal, permitiendo a los empleados adquirir nuevas experiencias y mejorar su desempeño en el entorno laboral.

Siguiendo este orden de ideas, Santoso y Alamsyah (2024) consideran que la promoción laboral es un mecanismo de reconocimiento de las contribuciones del empleado, otorgándole mayores responsabilidades, funcionando como una herramienta estratégica para alinear sus aspiraciones individuales con los objetivos organizacionales. Finalmente, Utomo et al. (2025) la refieren como la progresión profesional dentro de una organización, enfatizando que este avance hacia un puesto superior conlleva más responsabilidades y, con frecuencia, un incremento salarial.

Las dimensiones descritas acorde a la promoción coinciden que, para que se pueda presentar este tipo de compensación se requiere el cambio de puesto de

un empleado a uno superior dentro de la estructura organizacional. Además de considerar las responsabilidades, el cambio monetario en el salario que viene de manera implícita y el estatus que pueda conllevar la promoción, es importante considerar aspectos como el mérito y la antigüedad del empleado con la finalidad de que se tenga los fundamentos y argumentos que justifiquen el cambio del trabajador en la alineación interna de la organización.

Con relación a lo expuesto, se llega a una definición conceptual, la cual consiste en que la promoción es la oportunidad de ascenso en un intervalo de tiempo de un trabajador por parte del empleador derivado de su desempeño a un puesto en el que se atribuyen mayores responsabilidades que vienen con el nuevo cargo (Lazear, 2000; Werther y Davis, 2008; Yuliza et al., 2017; Razak et al., 2018; Sikula, 2020; Ratemo et al., 2021).

- ***Investigaciones aplicadas de la X3 – Promoción***

Precisando en la investigación de Rinny et al. (2020), quienes determinaron la correlación más alta entre las dimensiones sobre las variables de la promoción y la del desempeño laboral de 77 docentes de la Universidad Mercu Buana en Indonesia. El método analítico utilizado en el estudio fue el de una regresión lineal múltiple; los resultados de la prueba T para la promoción laboral muestra un valor de 0.000, mostrando que la promoción laboral tiene un efecto significativo en el desempeño, así mismo, el valor t fue de (4,245>1,930) con una beta de 0,468.

El objetivo del estudio de Haryono et al. (2020) fue el de examinar los efectos de la promoción y sus implicaciones en el desempeño laboral. Los resultados obtenidos de la investigación en la que se utilizó un método de encuesta cuantitativa y el análisis de datos bajo un modelo de ecuaciones estructurales muestran un efecto positivo y significativo entre ambas variables al obtener valor-t 6.642>1.96 y un coeficiente de ruta de 0.581. Se concluye que la promoción para 215 encuestados de la Oficina Nacional de Educación de la Regencia del Sur de

Lampung en Indonesia, tiene un efecto dominante en comparación de las otras variables que se medían, los esfuerzos para mejorar el desempeño laboral de los empleados serán más productivos al otorgar promociones laborales.

Setyowati (2020) investigó el efecto de la promoción en el desempeño laboral de 35 empleados de PT Sejahtera Buana Trada Lippo Cikarang, una empresa dedicada a la marca automotriz en Indonesia. Los datos se analizaron aplicando un análisis de regresión lineal múltiple, los resultados mostraron que tanto de forma parcial como simultánea la promoción tiene un efecto significativo en el desempeño de los trabajadores; el coeficiente de determinación muestra un 33.1%, una beta de 0.311 una $R = 0.572$, $R^2 = 0.327$ y un p valor del 0.032.

Sugiyanta, et al. (2021) señalan en su estudio que el desempeño es relevante para cualquier organización, en especial para las universidades al mejorar la calidad de la educación. La investigación llevada a cabo en una institución de educación superior en economía ubicada en Bekasi Yakarta en Indonesia, a un total de 50 empleados. Se examinó y analizó el efecto de la promoción laboral en el desempeño del empleado mediante el modelado de ecuaciones estructurales y la regresión de mínimos cuadrados. Se pudo concluir que la promoción laboral tiene un efecto sobre el desempeño de los empleados, los resultados de la prueba de hipótesis, en la que el p valor = 0,000 y un coeficiente de ruta de 0.523.

También Ginting (2023) en su estudio tuvo a bien identificar y analizar el efecto de las oficinas de promoción y transferencia en la Unidad Principal de Desarrollo II Medan en Indonesia; en una investigación realizada a 52 empleados. En los resultados del análisis obtenido el valor del coeficiente de determinación R^2 ajustado de 0.338 – 33.8%, derivando en que la variable de desempeño laboral puede ser explicada por una promoción laboral.

Asimismo, Firdaus et al. (2024) analizaron el impacto de la promoción laboral en el desempeño de los empleados de la Oficina de Educación de Bondowoso

Regancy en Indonesia. Con un enfoque cuantitativo y una muestra de 100 empleados, utilizaron cuestionarios como fuente de datos. El análisis de trayectoria, apoyado por SPSS, mostró un efecto significativo de la promoción laboral en el desempeño, con un valor de beta (β) de 0.396 y un valor p de 0.000 (< 0.05). Se aplicaron pruebas de validez, confiabilidad, normalidad, multicolinealidad y heterocedasticidad para validar los resultados, confirmando la influencia positiva de la promoción en el desempeño.

Por su parte, Olateju e Ibikunle (2024) ampliaron el análisis de la relación entre la promoción laboral y el desempeño de los empleados en una selección de bancos del suroeste de Nigeria. Aplicaron un muestreo estratificado y aleatorio simple. Determinando un tamaño muestral de 984 empleados mediante la fórmula Slovin. Los resultados, obtenidos con el SPSS, mostraron una relación positiva entre la promoción y el desempeño laboral ($R = 0.315$, $p < 0.005$). Además, el análisis de regresión confirmó una influencia significativa de la promoción sobre el desempeño laboral, respaldada por el valor F (107.879) y un valor p de 0.000, con un nivel de confianza del 95%.

Aisah et al. (2025) analizaron el impacto de la promoción en el desempeño laboral en Pt. Pedadain (Persero) Makassar Branch, en Indonesia; mediante un enfoque cuantitativo con una muestra de 42 empleados. A través del análisis en SPSS, encontraron que la promoción explicaba el 41.1% de la variabilidad en el desempeño. La regresión lineal simple mostró un coeficiente de 0.767, con un valor de correlación R de 0.641, señalando una relación significativa entre ambas variables. Además, la prueba de significancia arrojó un valor de $p = 0.000$, confirmando la influencia estadísticamente significativa de la promoción en el desempeño laboral.

Manove (1997) alude que, al usar la estrategia de promoción, el empleador optará por aumentar el salario de eficiencia del trabajo de alta remuneración y disminuir el trabajo de baja remuneración de manera que pagaría sin la promoción.

Incluso si los dos trabajos están asociados con pérdidas potenciales del mismo tamaño, el empleador optará por pagar un salario más alto en uno de los trabajos que en el otro y ascender del puesto de salario bajo al de salario alto. Por tanto, en el entorno de un trabajo responsable, una escala laboral permite estructurarse simplemente por motivos de incentivos.

Una de las estrategias de las organizaciones es el de reducir los costos con relación a las compensaciones otorgadas a los trabajadores, como se mencionó Siagian (2003), la antigüedad es uno de los factores que acompañan a las promociones para su otorgamiento, por tanto, para los empleadores representa un menor costo para la empresa, ya que las promociones son normalmente en cadena, es decir, si se retira una persona de un alto cargo y que de manera proporcional tendrá una alta remuneración, esta se reemplazará por una persona de un puesto más bajo con nuevas responsabilidades y una compensación menor en comparación a la que se tenía del puesto a sustituir.

Se requiere del reconocimiento de un entorno social y organizacional como una herramienta de motivación para dar buenos resultados (Gathungu et al., 2015); esta situación refleja que es probable que la promoción sea importante para aumentar el desempeño de los empleados, porque el movimiento ascendente del rango de los trabajadores en la organización aumentará la motivación de estos y su sentido de responsabilidad (Kadir et al., 2019).

En general, los estudios realizados muestran que la promoción laboral ejerce un efecto positivo y significativo sobre el desempeño de los empleados. La evidencia respalda que ascensos bien estructurados, combinados con mayores responsabilidades, capacitación y oportunidades de desarrollo, potencian la motivación, compromiso y el desempeño de los trabajadores.

2.2.4. Variable independiente X4. Reconocimiento

- **Teorías**

El reconocimiento de los empleados es un elemento fundamental en la gestión de recursos humanos, ya que valora y aprecia las contribuciones de los trabajadores (Puspitasari, 2024). Según la jerarquía de Maslow (1943), el reconocimiento satisface las necesidades de estima, que son cruciales para la motivación y el bienestar en general de los empleados. Con esto, abordaremos algunas teorías que ayudarán a relacionar la variable de reconocimiento con el desempeño laboral.

La Teoría del Reconocimiento propuesta por Axel Honneth (1970) busca comprobar la eficacia al brindar un marco para comprender las relaciones, opresiones, luchas, así como las condiciones de injusticia y desigualdad. En el estudio propuesto por Guedes dos Reis et al. (2021) la teoría sustenta acciones en el cuidado en salud al proponer elementos relevantes, considerando que los conflictos se derivan de condiciones en las que se carecen de las esferas del derecho, del amor y de la solidaridad. Con lo anterior se alude que los postulados mencionados se conjugan con el reconocimiento con relación al desempeño laboral.

Por su parte, Adams y Freedman (1976) desarrollaron la Teoría de la equidad, la cual se enfoca en la distribución justa de recursos entre las partes involucradas en una relación. Desde una perspectiva organizacional, esta teoría sugiere que los empleados evalúan lo que reciben de su trabajo con relación a su aportación. Posteriormente, los trabajadores comparan su propia relación insumo-producto con la de los otros individuos relevantes en su entorno (Griffin y Moorhead, 2011).

Otra teoría es la de psicodinámica del trabajo, esta identifica el reconocimiento en sí mismo, que implica el reconocimiento de la realidad de la

contribución del sujeto a la organización (Dejours, 1993). La psicodinámica del trabajo se ocupa de la experiencia subjetiva de las personas en el lugar de trabajo, así como de las estrategias de defensa individuales y grupales que emplean para mantener su equilibrio psicológico en condiciones laborales desconcertantes (Brun y Dugas, 2008).

En términos generales, el reconocimiento actúa como un factor motivacional clave que influye en el desempeño laboral, al valorar y apreciar las contribuciones de los empleados. De las teorías revisadas, la Teoría de la Equidad de Adams y Freedman (1976) resulta especialmente relevante, ya que explica cómo los trabajadores comparan sus aportaciones y recompensas con las de otros, determinando su motivación y compromiso.

- ***Definiciones de la X4 – Reconocimiento***

Como se mencionó en párrafos anteriores la Teoría de la psicodinámica del trabajo, Dejours (1993) define al reconocimiento como una recompensa esperada por el individuo de naturaleza en gran medida simbólica. Los empleados no sólo quieren una remuneración, sino que también necesitan ser valorados por sus supervisores, esto aumentará la moral de los empleados y estarán motivados si son reconocidos (Saunderson, 2004).

Según Danish y Usman (2010) el reconocimiento es el proceso mediante el cual se otorga un estatus particular a un empleado dentro de una organización. Para Mone et al. (2011) el reconocimiento se considera una forma de retroalimentación positiva que refuerza el comportamiento de los trabajadores y resalta el logro de objetivos o tareas específicas.

Garr (2012) sostiene que el reconocimiento es la expresión de agradecimiento de una persona hacia otra, valorando su comportamiento, actividades o impacto; este puede o no estar asociado con una recompensa física

o económica. En este orden de ideas el reconocimiento de los empleados se define como el agradecimiento, ya sea formal o informal, que se brinda de manera oportuna por el comportamiento, el esfuerzo o los resultados obtenidos por una persona o un equipo que contribuye a los objetivos y valores de la organización y que ha superado las expectativas habituales (Harrison, [2013](#)).

Bradler et al. ([2013](#)) afirma que el reconocimiento es un factor clave para mejorar tanto el desempeño laboral como la satisfacción en el trabajo. Este reconocimiento actúa como una forma de atención personal que expresa aprecio por un trabajo bien realizado, lo anterior, motiva a los empleados a mantener y aumentar su nivel de desempeño.

El reconocimiento significa valorar y preocuparse por las contribuciones de los empleados (Bradler et al., [2016](#)). Asimismo, el reconocimiento es una declaración formal que valida la existencia y el estatus de un empleado dentro de una organización o empresa, el objetivo es establecer una relación formal entre la organización y sus trabajadores, esto contribuye a fortalecer el vínculo laboral y a fomentar un ambiente de trabajo positivo (Wydyanto, [2022](#)).

Siguiendo este orden de ideas, Sono et al. ([2024](#)) lo describen como un factor clave para impulsar la motivación y el compromiso de los empleados, enfatizando su papel en la generación de un entorno laboral positivo. De manera similar, Sam-Eleyi y Josiah ([2024](#)) lo vinculan al desempeño destacado de los trabajadores, refiriéndolo como aquel que se otorga a aquellos que superan el estatus quo y demuestran creatividad en el ejercicio de sus funciones.

Por su parte, Jo y Shin ([2025](#)) lo identifican como un potente motivador intrínseco que no solo reduce la insatisfacción laboral, sino que también fomenta la satisfacción y eleva la productividad. Finalmente, Cairns y Kelloway ([2025](#)) amplían esta perspectiva al señalar que el reconocimiento proviene de diversas fuentes y

adoptar múltiples formas, enfatizando la importancia de expresar aprecio por el desempeño de los colaboradores en el entorno laboral.

Con base en las ideas expuestas, para este caso de estudio, el concepto de reconocimiento se definirá como la declaración formal sobre el estado de un empleado dentro de la organización, el cual funciona como un motivador para mejorar el desempeño laboral, cuyo propósito es iniciar una relación formal entre la empresa y sus empleados, considerando que es una forma de atención que muestra aprecio por un trabajo bien hecho. (Danish y Usman, 2010; Bradler et al., 2013; Wydyanto, 2022).

- ***Investigaciones aplicadas de la X4 – Reconocimiento***

Kariuki y Kiiru (2021), realizaron un estudio a una población objetivo de 1005 empleados de cinco centros de salud pública en el condado de Nyeri en Kenia, seleccionando una muestra de 151 encuestados mediante muestreo aleatoria estratificado. Los datos se recopilaron a través de cuestionarios. Los resultados del análisis de regresión mostraron que el reconocimiento de los empleados ($\beta = 0.767$, p valor = 0.022) tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño laboral. Además, el análisis de correlación de Pearson reveló una fuerte relación positiva ($r = 0.794$, $p = 0.011$) entre las variables del reconocimiento y el desempeño laboral.

En el estudio realizado por Okon et al. (2023), investigaron la relación entre el reconocimiento y el desempeño laboral del personal no académico en universidades federales de la zona geopolítica del Sur de Nigeria. Con una población de 19,649 miembros y una muestra de 392 participantes, los resultados mostraron un valor R de 0.374, lo que sugiere una relación razonable entre el reconocimiento y el desempeño. La R^2 fue de 0.140, representando que el 14% de la variabilidad en el desempeño laboral puede explicarse por el reconocimiento. El análisis estadístico arrojó un valor F de 61.462 y un valor p de 0.000 ($p < 0.05$), confirmando la significancia de los resultados. Con un coeficiente $\beta = 0.444$, se

concluyó que existe una relación positiva entre el reconocimiento y el desempeño laboral, así se refuerza la importancia de implementar estrategias de reconocimiento para mejorar el desempeño del personal.

Khaemba et al. (2024) examinaron la relación entre el reconocimiento de los empleados y el desempeño de los profesores en el condado de Busia, Kenia, adaptando un enfoque de métodos mixtos con una muestra de 126 jefes de departamento, 19 directores y 1 director de educación. Mediante cuestionarios y entrevistas, utilizando análisis estadísticos descriptivos e inferenciales, encontraron una correlación positiva y significativa entre ambas variables ($r = 0.917$, $p < 0.01$). Además, el valor de R^2 ajustado (0.77) indicó que el reconocimiento demostraba el 77% de la variabilidad en el desempeño docente. La regresión mostró que una mejora en el reconocimiento incrementaría el desempeño de los profesores en un 91.7% ($\beta = 0.917$, $t = 3.371$, $p < 0.05$), lo anterior, llevó al rechazo de la hipótesis nula y a confirmar su impacto significativo.

También Falalu y Gwarzo (2024) determinaron el impacto del reconocimiento del trabajo y la formación en el rendimiento de los empleados en empresas manufactureras del estado de Kano en Nigeria. Utilizando un diseño de investigación transversal y el modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales, analizaron datos de 327 empleados de cuatro grandes empresas farmacéuticas. Los resultados evidenciaron que el reconocimiento laboral tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño de los trabajadores, con un coeficiente de determinación (R^2) de 0.304. Además, se rechazó la hipótesis nula que sostenía que el reconocimiento no influía significativamente en el desempeño laboral ($\beta = 0.300$, $t = 6.028$, $p < 0.05$).

En este sentido, el estudio de Omovwodevwia et al. (2025) refuerzan la relación positiva entre las prácticas de reconocimiento y el desempeño laboral, evidenciando que el reconocimiento formal e informal influyen significativamente en los indicadores del desempeño de los empleados en el Instituto de Formación

Petrolera en el Estado del Delta, en Nigeria. Con una muestra de 92 participantes, compuesta por 20 directivos y 72 empleados docentes y no docentes, el análisis mediante el coeficiente de correlación de Spearman ($r = 0.712$) y un valor de probabilidad de $0.000 < 0.05$, confirma una fuerte asociación estadística entre ambas variables.

En conjunto, los estudios revisados muestran consistentemente que el reconocimiento ejerce un efecto positivo y significativo sobre el desempeño laboral. Los análisis estadísticos evidencian correlaciones fuertes y coeficientes de regresión significativos, indicando que mejorar las prácticas de reconocimiento incrementan la motivación, el compromiso y el desempeño laboral de los empleados.

2.2.5. Variable independiente X5. Flexibilidad de horario

- ***Teorías***

A continuación, se presentan diversas teorías que abordan el concepto de la flexibilidad de horario y su relación con el desempeño laboral.

Una de las teorías más relevantes en relación con esta variable es la Administración Científica, desarrollada por Frederick Taylor a principios del siglo XX, en el año 1911. Esta teoría, sostiene que los líderes organizacionales dividen de manera flexible las distintas funciones, tiempo y costos para coordinar y optimizar la eficiencia de los procesos, maximizando así el uso de los recursos disponibles (Chávez, [2001](#)).

La Teoría del Contrato Psicológico propuesta por Argyris ([1960](#)), sostiene que los trabajadores y las organizaciones establecen acuerdos no escritos que satisfacen las necesidades y expectativas de ambas partes, esta teoría ejemplifica

un intercambio recíproco de promesas y compromisos entre empleadores y empleados.

Por otro lado, Grover y Crooker (1995), señalan que la Teoría de la Señalización aporta el cómo los horarios de trabajo flexibles generan percepciones positivas en los empleados. Al ofrecer horarios de trabajo flexibles, las organizaciones demuestran su apoyo al bienestar de los empleados, permitiéndoles atender sus necesidades personales. Esta sensación de respaldo proporciona un mayor control para enfrentar las demandas laborales (Dappa, 2020).

Finalmente, otra de las teorías relacionadas con la flexibilidad de horario, es la propuesta por Blanchard (2004), es particularmente relevante en contextos laborales en constante cambio, ya que destaca cómo la tecnología transforma las dinámicas laborales, obligando a las empresas a adoptar horarios no tradicionales para mantener su funcionamiento eficaz.

En conclusión, la flexibilidad de horario influye directamente en el desempeño laboral al permitir a los empleados equilibrar sus responsabilidades personales y profesionales. De las teorías revisadas, la Teoría del Contrato Psicológico de Argyris (1960) resulta especialmente relevante, ya que explica cómo los acuerdos implícitos entre trabajadores y organización fomenta la reciprocidad motivación y compromiso justificando su impacto en el desempeño.

- ***Definiciones de la variable X5 – Flexibilidad de horario***

Según la literatura, esta variable, tal como la definen diferentes autores, es un constructo que refleja la capacidad de los empleados para gestionar su tiempo laboral de manera adaptable.

La flexibilidad de horario se define como un acuerdo que permite al empleado elegir, dentro de ciertos límites, las horas en las que trabaja, siempre que cumpla

con un período acordado, ya sea diario, semanal, mensual para completar su número habitual de horas (Legge, [1974](#)). Este concepto adopta diversas formas, pero todas ellas ofrecen a los trabajadores cierto control sobre su horario de trabajo (Owen, [1977](#)).

Según Evans et al. ([2004](#)), los horarios de trabajo flexibles se caracterizan por otorgar a los empleados la libertad de seleccionar sus propios horarios de inicio y finalización, así como la posibilidad de elegir sus días de trabajo, turnos y ubicaciones. Esta flexibilidad se describe como un acuerdo que permite a los empleados decidir cuándo comienzan y terminan su jornada laboral, en lugar de seguir un horario habitual, de modo que completen un número específico de horas (Kelly y Kalev, [2006](#)).

En este contexto, Barney y Elías ([2010](#)) lo refieren como una política que reemplaza las horas fijas tradicionales, donde los empleados tienen horarios de inicio y finalización estrictos, por un esquema que les otorga cierta libertad para elegir sus horas de entrada y salida. En este mismo sentido, la opción de elegir las horas de inicio y finalización de la jornada laboral (Ernst et al., [2009](#)).

La flexibilidad de horario se entiende como un tipo de acuerdo laboral que permite a los empleados realizar su trabajo sin las restricciones tradicionales de espacio, tiempo y horario (Shagvaliyeva y Yazdanifard, [2014](#)). Complementado la idea, Mazloun y Argüelles ([2017](#)) lo destacan como a la adaptación del horario de entrada y salida del trabajo según la disponibilidad de empleado.

Finalmente, Mwaniki ([2024](#)) describe la flexibilidad de horario como acuerdos establecidos entre empleadores y empleados que buscan personalizar los patrones de trabajo regulares para adaptarse a las necesidades cambiantes de ambos. Los horarios flexibles son el conjunto de prácticas laborales que otorgan a los empleados la posibilidad de desempeñar funciones fuera del espacio tradicional de trabajo. Estas prácticas les permiten decidir no solo el momento y el lugar donde

llevarán a cabo sus tareas, sino también la manera en que las ejecutarán (Maraví, 2025).

Acorde a la literatura consultada, la mayoría de los autores coinciden en que este concepto otorga a los empleados la libertad de elegir sus horarios de entrada y salida. Aunque deben de cumplir con un número específico de horas en sus espacios laborales. Para el presente estudio la flexibilidad de horario se definirá como el acuerdo entre empleador y el trabajador para tener la posibilidad de seleccionar la hora de entrada y salida de su trabajo sin generar inconvenientes entre las áreas laborales y considerando la jornada establecida por la empresa (Legge, 1974; Ernst et al., 2009; Mazloun y Argüelles; 2017).

- ***Investigaciones aplicadas de la X5 – Flexibilidad de horario***

Musinda et al. (2020) llevaron a cabo un estudio utilizando un diseño de encuesta descriptiva para investigar la relación entre el desempeño de los empleados y el horario flexible en 29 instituciones financieras del condado de Kericho, Kenia. A través de un enfoque de métodos mixtos, se obtuvo una muestra de 116 encuestados y se aplicó la estadística inferencial mediante la correlación de Pearson. Los resultados revelaron una fuerte asociación positiva entre la flexibilidad de horario y el desempeño laboral de los empleados, con un coeficiente de 0.657 ($r = 0.657$, $p \text{ valor} = 0.000$). Así, el estudio concluye que la implementación de horarios flexibles tiene un impacto significativo en el desempeño laboral dentro de estas instituciones financieras.

En el estudio de Ahmad et al. (2023) tuvieron como objetivo analizar la relación entre la flexibilidad laboral y el desempeño en el trabajo, enfocándose en empleados del sector bancario en Johor en Malasia. A partir del análisis de 60 respuestas, se identificó un alto nivel de flexibilidad temporal y un nivel moderado de flexibilidad espacial dentro de la muestra. Los resultados revelaron que la flexibilidad temporal guarda una relación fuerte y significativa con el desempeño

laboral ($r = 0.828$, $p < 0.01$), mientras que la flexibilidad espacial mostró una relación moderada ($r = 0.590$, $p < 0.01$). Además, se encontró que la flexibilidad de horario explica el 69.6% de la variación en el desempeño laboral (0.696).

Mahendra y Kurniawati (2024), investigaron la influencia de la flexibilidad de horario en el desempeño de los empleados del personal administrativo del Hospital X en Batu, Java Oriental, Indonesia. Utilizando un muestreo aleatorio, se seleccionaron 112 encuestados y se recolectaron datos a través de cuestionarios con escalas de Likert. Los datos fueron analizados mediante SEM-PLS. Los resultados indicaron que la flexibilidad de horario tiene un efecto positivo en el desempeño laboral de los empleados, con un coeficiente $\beta = 0.262$ y un valor p de 0.016, que es menor a 0.05, un estadístico t superior a 1.96 (2.418).

La investigación realizada por Ananda (2024) tuvo como propósito analizar el efecto del trabajo flexible en la conciliación de la vida laboral y familiar, así como en el desempeño de los empleados en empresas de la ciudad de Bandung, Indonesia. A través de un enfoque cuantitativo basado en encuestas, se recopiló información de una muestra de 100 empleados seleccionados mediante un muestreo intencional. Para el análisis de datos, se utilizó la técnica de regresión, cuyos resultados demostraron que la flexibilidad de horario tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño laboral. Se obtuvo un valor significancia de 0.001 ($p < 0.05$), con un coeficiente beta de 0.488 y un estadístico t de 5.538.

La evidencia empírica revisada respalda que la flexibilidad de horario ahora tiene un efecto positivo y significativo de desempeño laboral. Dichas investigaciones como las de Musinda et al. (2020) y Ahmad et al. (2023) muestran fuertes correlaciones entre horarios flexibles y mejores resultados, mientras que Mahendra y Kurniawati (2024) y Ananda (2024) confirman mediante SEM-PLS y regresión que esta variable incrementa la eficiencia y el desempeño de los empleados.

2.2.6. Variable independiente X6. Balance vida-trabajo

- **Teorías**

La Teoría del Efecto Indirecto, propuesta originalmente por Wilensky (1960), se fundamenta en la idea de que las experiencias en el contexto laboral se extienden al contexto personal. Esta teoría sostiene que las actitudes, emociones, habilidades y comportamientos de un individuo en un entorno influyen en el otro, generando un flujo bidireccional que es tanto positivo como negativo (Bell et al., 2012).

La Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964) se basa en la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960), que sugiere que cuando una parte ofrece beneficios a otra, el receptor tiende a corresponder con beneficios similares. Esta teoría ayuda a comprender por qué los empleados eligen comprometerse con las actividades laborales (Lee y Veasna, 2013). Del mismo modo la Teoría del Conflicto propuesta por Greenhaus y Beutell (1985), sostiene que los aspectos del trabajo y la vida personal son inherentemente contrastantes. Esta teoría plantea que, al requerir esfuerzo y tiempo, ambos aspectos compiten por la atención del individuo.

Como se ha expuesto, las teorías antes mencionadas se han centrado en una perspectiva orientada al conflicto. En un contexto de relación complementaria entre el trabajo y la vida personal, Powell y Greenhaus (2006) desarrollaron la Teoría del enriquecimiento, esta teoría propone que, el enriquecimiento ocurre a través de dos vías: la vía afectiva, donde se transfieren comportamientos y emociones positivas entre el trabajo y la familia, y la vía instrumental, donde las habilidades y comportamientos adquiridos en un ámbito mejoran el desempeño en el otro.

Estas teorías ofrecen diversas perspectivas que se relacionan con el balance de vida-trabajo; la teoría del efecto indirecto sugiere que las experiencias laborales

afectan la vida personal y viceversa, mientras que la del intercambio social refleja que el compromiso laboral aumenta cuando los empleados perciben beneficios. En contraste la teoría del conflicto resalta que ambos ámbitos compiten por la atención del individuo. Por último, la teoría del enriquecimiento propone que las habilidades y emociones se transfieren entre los roles, creando una relación complementaria que mejora el desempeño.

Aunque todas las teorías aportan perspectivas relevantes sobre la interacción entre trabajo y vida personal, la Teoría del Enriquecimiento de Powell y Greenhaus (2006) se ajusta de manera más directa a la variable estudiada. Esta teoría evidencia cómo habilidades, comportamientos y emociones adquiridos en un ámbito pueden transferirse al otro, generando una relación complementaria que potencia el desempeño laboral, reflejando de manera integral el impacto del balance de vida-trabajo en los empleados.

- ***Definiciones de la X6 – Balance vida-trabajo***

No existe consenso sobre el significado del equilibrio entre la vida laboral y personal, ya que varios autores lo han definido de varias maneras (Tamanomiebi y Oyibo, 2020). Una de las primeras definiciones sugiere que implica una participación atenta en múltiples roles; en este sentido, el balance entre la vida y el trabajo se refiere a la tendencia de un individuo a involucrarse plenamente en el desempeño de cada uno de sus roles dentro de su sistema total de roles (Sieber, 1974; Marks, 1977).

Greenhaus y Beutell (1985) aportan una perspectiva diferente al definirlo como la interferencia que experimenta un individuo entre los roles laborales y personales que desempeña. Kirchmeyer (2000) complementa esta visión al proponerlo como la participación en roles tanto laborales como no laborales, logrando un nivel equivalente de satisfacción en ambos ámbitos. Además, este constructo también deriva en una interacción positiva o negativa entre el trabajo y la familia (Clark, 2000).

Por otro lado, Felstead et al. (2002) lo definen como la interrelación entre los tiempos y espacios tanto institucionales como culturales del trabajo y del tiempo libre. En esta línea, refiere a las condiciones laborales que permiten conciliar la vida persona con la laboral (Chinchilla et al., 2003). En otras ideas el balance de vida y trabajo es la distribución equilibrada del tiempo y la energía psicológica entre la vida laboral y no laboral, obteniendo al mismo tiempo la satisfacción en los dos ámbitos (Greenhaus et al., 2003).

También se define como la percepción individual de que las actividades laborales y no laborales son compatibles y contribuyen al crecimiento personal, de acuerdo con las prioridades de vida actuales de un individuo (Kalliath y Brough, 2008). Ferguson et al. (2012) lo describen como la ejecución de anticipaciones relacionadas con los roles, que son colaboradas y acordadas colectivamente entre un individuo y sus compañeros de rol en las esferas laboral y familiar. Esto radica también en lograr conciliar el ámbito laboral sin que se vean afectadas las actividades personales (Dulk y Groenelved, 2013). Según Lange y Homgung (2017) lo definen como el sacrificio que un empleado está dispuesto a realizar en detrimento de otras áreas de su vida.

Casper et al. (2018) lo definen como el estado emocional del empleado que centra sus pensamientos en la búsqueda de satisfacción y eficacia en combinación con la familia y el trabajo. Por su parte, Sirgy y Lee (2018) proponen una conceptualización del balance de vida-trabajo que enfatiza un alto nivel de participación en tanto en la vida laboral como en la personal, acompañado de un conflicto mínimo entre los roles sociales que se desempeñan en ambos ámbitos.

Kerdpitak y Jermstittiparsert (2020) contribuyen que la conciliación de la vida laboral y familiar conlleva a encontrar un equilibrio entre las actividades profesionales, las responsabilidades familiares y otros compromisos individuales. Posteriormente, Nurjanah e Indawati (2021) lo describen como la compatibilidad entre las obligaciones laborales y la vida personal de los trabajadores, enfatizando

la necesidad de una distribución adecuada del tiempo en ambas áreas. En esta misma línea, Waworuntu (2022) lo referencia como la capacidad de los empleados para gestionar equitativamente sus responsabilidades laborales y personales, con el respaldo de la organización a través de estrategias y una cultura organizacional adecuada.

En años recientes, Irfan et al. (2023) destacan que el balance entre la vida laboral y personal es clave para un entorno de trabajo saludable y que su correcta gestión permite distribuir el tiempo entre el trabajo, la familia, la salud y el ocio, facilitando una vida equilibrada. Erwina et al. (2024) refuerzan esta idea al señalar que el balance de vida-trabajo se basa en la capacidad de un individuo para gestionar de manera equilibrada las demandas del trabajo junto con sus necesidades personales y familiares.

Recientemente, Fayaz y Gulza (2025) describen la conciliación de la vida laboral y familiar como la capacidad de administrar las responsabilidades profesionales y personales de forma que una no repercuta negativamente en la otra, enfatizando la necesidad de un equilibrio sostenible entre ambas esferas.

Según la revisión de la literatura realizada para esta investigación, el balance entre la vida personal y laboral se define como las condiciones laborales que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal logrando que la parte laboral no intervenga en las actividades personales, es decir, una desconexión entre estos aspectos para llegar a un equilibrio en el estado emocional del individuo. (Chinchilla et al., 2003; Dulk y Groenelved, 2013; Casper, 2018).

- ***Investigaciones aplicadas de la X6 – Balance vida–trabajo.***

En relación con esta variable, Al-Alawi et al. (2021) investigaron los efectos entre la vida personal y laboral en el desempeño de los profesores del sector de la enseñanza pública en Arabia Saudita, encuestando a 90 educadoras. Para analizar

el impacto de estas variables, se utilizó una regresión lineal múltiple. Se encontró que este equilibrio es relevante con un nivel de confianza del 99% (valor de significancia = 0.000, $p < 0.01$), respaldado por un coeficiente positivo ($\beta = 0.529$). Estos resultados demuestran que el balance de vida y trabajo tienen un efecto positivo y significativo en el desempeño laboral de las empleadas.

En otro estudio, Udin et al. (2023) se centraron en evaluar la influencia del balance entre la vida personal y laboral en el desempeño de los empleados de una empresa de fabricación de madera en Indonesia. Para ello, se recolectaron datos de 146 empleados mediante un cuestionario, que fueron analizados utilizando el Smart PLS-SEM. Los resultados revelaron un efecto positivo y significativo de las variables, con un coeficiente ($\beta = 0.346$) y un estadístico T de 4.744, lo que subraya la importancia de este equilibrio en el entorno laboral.

Ali y Sukri (2024) analizaron la influencia del balance de vida y trabajo en el desempeño laboral de los empleados. Utilizando un enfoque cuantitativo, aplicaron un cuestionario a 94 trabajadores en la sucursal de Pt. Pegadaian en Palopo, Indonesia. Los resultados del análisis estadístico T mostraron un valor de $t = 4.446 > t_{\text{tabla}} = 1.662$, con un p valor de 0.000 ($p < 0.005$). Esto demostró que un adecuado equilibrio entre las exigencias laborales y las responsabilidades personales tiene un impacto positivo en el desempeño laboral de los trabajadores.

Asimismo, Janiarti et al. (2025) determinaron los factores que influyen en el desempeño de los empleados, con un enfoque particular en el equilibrio entre la vida laboral y personal. El estudio se llevó a cabo en el sector bancario de Kalimantan Occidental, Indonesia; con una muestra de 200 encuestados. Se utilizó un enfoque cuantitativo y se aplicó una escala Likert de 5 puntos para la medición. Mediante cuestionarios y modelos de ecuaciones estructurales (SEM), los resultados indicaron que el equilibrio entre el trabajo y la vida personal tiene un efecto significativo en la variable dependiente, con un estadístico t de 4.045 y un valor p de 0.000 (<0.05).

Del mismo modo, Christy e Indiyati (2025) evaluaron la relación entre el balance de vida – trabajo y el trabajo desde casa con el desempeño laboral en los empleados de PT Rata, Indonesia. Utilizando un enfoque cuantitativo y análisis descriptivo, analizaron una población de 129 empleados, seleccionados mediante un muestreo saturado que incluyó toda la población. Los resultados sugieren que el balance de vida-trabajo tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño laboral. El análisis de regresión mostró un coeficiente de determinación R^2 de 0.283, esto significa que el 28.3% de la variabilidad en el desempeño laboral puede explicarse por las variables exógenas del modelo. Además, con un estadístico t de 2.026 y un valor p de 0.0043 (<0.005), se confirmó la significancia de esta relación.

Los hallazgos de investigaciones previas muestran de manera consistente que un adecuado balance entre la vida laboral y personal tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño laboral. Mantener esta armonía permite a los empleados estrenar de manera eficiente sus responsabilidades, reduciendo conflictos entre roles y aumentando la motivación, la satisfacción y el desempeño en el trabajo. Por ello, la inclusión de la variable X6 – Balance vida-trabajo– en esta investigación resulta fundamental para comprender cómo la conciliación de las demandas laborales y personales contribuye directamente a mejorar el desempeño de los docentes de tiempo completo en el Nivel Medio Superior.

Con lo anterior, se brindó una visión de dónde se ubica el planteamiento propuesto de la investigación en el campo del conocimiento, considerando que se analiza y aborda de manera general, de manera que se conoce sobre el tema con relación a las variables expuestas. De acuerdo con Whetten (1989) identifica 4 componentes en las construcciones de la teoría, y que, según lo expuesto, se estructuró de tal forma que respondiera a dichos elementos, como los son el ¿qué?, conceptos y teorías, ¿cómo? relaciones entre variables, ¿por qué? justificar concepto y relaciones y el ¿quién, ¿dónde y cuándo?, es decir, la muestra, el lugar y el momento de la investigación.

El presente marco teórico está compuesto por una investigación documental derivado de libros, capítulos de libros y artículos científicos consultados en bases de datos como Google Scholar, Dimensions, JSTOR, EBSCO, SciELO entre otras; éstas servirán como guía para orientar la realización del estudio, conduciendo a establecer las hipótesis a demostrar; para que en un futuro se deriven nuevas líneas de investigación por las limitaciones o brechas del conocimiento que se identifiquen y con ello brindar un marco de referencia a través de los resultados del estudio.

2.3 Hipótesis Operativas

Las compensaciones que inciden en la mejora del desempeño laboral de los docentes de tiempo completo en el Nivel Medio Superior son: los sueldos y salarios, los incentivos, la promoción, el reconocimiento, flexibilidad de horario y el balance de vida-trabajo.

- **H₁** = Los sueldos y salarios son compensaciones laborales que inciden positivamente en el desempeño de los docentes de tiempo completo que trabajan en el Nivel Medio Superior de la UANL.
- **H₂** = Los incentivos son compensaciones laborales que inciden positivamente en el desempeño de los docentes de tiempo completo que trabajan en el Nivel Medio Superior de la UANL.
- **H₃** = La promoción es una compensación laboral que incide positivamente en el desempeño de los docentes de tiempo completo que trabajan en el Nivel Medio Superior de la UANL.
- **H₄** = El reconocimiento es una compensación laboral que incide positivamente en el desempeño de los docentes de tiempo completo que trabajan en el Nivel Medio Superior de la UANL.
- **H₅** = La flexibilidad de horario es una compensación laboral que incide positivamente en el desempeño de los docentes de tiempo completo que trabajan en el Nivel Medio Superior de la UANL.

- **H₆** = El balance de vida-trabajo es una compensación laboral que incide positivamente en el desempeño de los docentes de tiempo completo que trabajan en el Nivel Medio Superior de la UANL.

Modelo esquemático de la hipótesis.

$$Y = f (X1, X2, X3, X4, X5, X6)$$

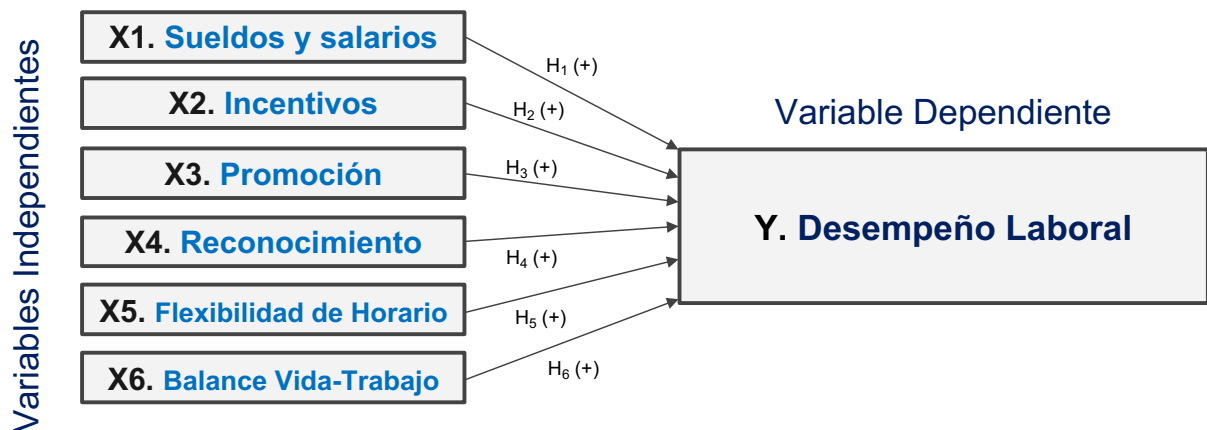
Desempeño laboral = f (Sueldos y salarios, Incentivos, Promoción, Reconocimiento, Flexibilidad de horario, Balance vida-trabajo)

2.3.1. Modelo Gráfico de la Hipótesis

En el presente apartado se presenta el modelo gráfico (figura 7) en el que se muestra la relación de las variables independientes (X1. Sueldos y salarios, X2. Incentivos, X3. Promociones, X4. Reconocimiento, X5. Flexibilidad de horario y X6. Balance Vida-trabajo) con la variable dependiente (Y. Desempeño laboral).

Figura 7

Modelo gráfico de las variables independientes con la dependiente.



Fuente: *Elaboración propia*

2.3.2. Modelo de Relaciones teóricas con las Hipótesis

Tabla 5. Tabla de relación estructural de hipótesis – Marco Teórico.

Referencia	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Y
(Smith, 1776)	X						X
(Ricardo, 1817)	X		X				X
(Marx, 1848)	X						X
(Stuart Mill, 1848)	X						X
(Taylor, 1911)	X	X	X	X	X		X
(Ford, 1915)	X		X				X
(Maslow, 1943)	X	X	X	X		X	X
(Argyris, 1960)					X		X
(Wilensky, 1960)						X	X
(Blau, 1964)						X	X
(Becker, 1964)	X						X
(Vroom, 1964)	X	X	X				X
(Adams, 1965)	X	X	X				X
(Locke, 1976)		X	X	X			X
(Honneth, 1970)				X			X
(Freedman y Adams, 1976)				X			X
(Lazear y Rosen, 1981)		X		X			X
(Killeen, 1985)		X					X
(McClelland, 1985)		X	X				X
(Gnezzy et al., 1988)	X	X					X
(Lazear y Rosen, 1990)			X				X
(Gómez-Mejía, 1992)	X	X					X
(Dejours, 1993)				X			X
(Grover y Crooker, 1995)					X		X
(Motowidlo et al., 1997)	X	X	X	X			X
(Appelbaum, 2000)			X				X
(Blanchard, 2004)					X		X
(Powell y Greenhaus, 2006)						X	X

Variable dependiente: Desempeño Laboral (Y).

Variables independientes: Sueldos y salarios (X1), Incentivos (X2), Promoción (X3), Reconocimiento (X4), Flexibilidad de horario (X5), Balance vida-trabajo (X6).

Fuente: Elaboración propia.

En el presente capítulo denominado marco teórico, se consultó el acervo bibliográfico sobre las definiciones a los constructos que se abordan en el presente estudio, así como, las teorías asociadas a la variable dependiente y las variables independientes; con esto se conformó una definición para cada variable tomando en cuenta la descomposición de las dimensiones del concepto, con la finalidad de relacionarlos con los capítulos siguientes de la investigación.

CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En este capítulo, se presenta la metodología empleada en la investigación, comenzando con la descripción del tipo y diseño del estudio, el cual tiene como propósito analizar la relación entre las variables en función del problema planteado. Posteriormente, se detallan los métodos de recolección de datos, que incluyen la elaboración de la encuesta, la operacionalización de las variables y la validación del instrumento por parte de expertos en la materia. También se aborda la selección de la población de estudio y el cálculo del tamaño de la muestra, asegurando que esta sea representativa. Para garantizar la fiabilidad y validez de los datos, se explica el proceso de validación de ítems que conforman el modelo de estudio. Finalmente, se especifica el método estadístico que se aplicará en el análisis de los datos recopilados. Con ello, este capítulo proporciona un panorama integral de la estrategia metodológica, asegurando la confiabilidad y validez de los resultados.

3.1 Tipo y diseño de la investigación.

Dadas las características de la presente investigación, se clasifica como un estudio de enfoque cuantitativo de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. A continuación, se presenta un resumen de los aspectos fundamentales de este enfoque según la literatura pertinente.

3.1.1 Tipos de investigación

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo, ya que se basa en la aplicación de una encuesta estructurada como técnica principal para la recolección de datos, misma que será administrada a una muestra representativa de la población objetivo. Este enfoque permite que los datos obtenidos sean medibles y susceptibles de análisis estadístico, facilitando así la interpretación objetiva de los resultados.

En cuanto al tipo de investigación, esta es de carácter exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativa. Se considera es de tipo exploratorio porque

se enmarca en la línea de investigación del capital humano en un contexto educativo específico: el Nivel Medio Superior en el estado de Nuevo León, México. Cabe señalar que gran parte de los estudios previos sobre este tema, como los realizados por Asiegbu y Nwosu (2020), Ldama y Nasiru (2020), Kiyundo et al. (2021), Duru et al. (2023), se han enfocado principalmente en los niveles de educación básica y superior, lo cual destaca la pertinencia de este estudio al abordar un nivel educativo aún poco explorado en la literatura científica.

La investigación posee un tipo descriptivo ya que tiene como propósito especificar las propiedades, características, perfiles del objeto y el fenómeno a analizar (Hernández Sampieri et al., 2010). En este sentido, al detallar los atributos de las dependencias del Nivel Medio Superior de la U.A.N.L., se busca identificar la relación entre las compensaciones del estudio y la incidencia en la mejora del desempeño laboral. Estudios previos que han abordado variables similares como lo de Tantalean (2021), Sitopu (2021) así como Maizar et al. (2023), señalan haber adoptado un enfoque de tipo descriptivo en el alcance de sus investigaciones.

Asimismo, la investigación es de tipo correlacional, de acuerdo con lo señalado por Hernández et al. (2010), quienes establecen que estos estudios evalúan la relación entre dos o más variables. Para ello, se procede a la medición y cuantificación de cada variable, seguido de un análisis que permite identificar su grado de asociación. En este contexto, este capítulo busca responder a la pregunta de investigación con el propósito de determinar la relación existente entre las variables planteadas. Investigaciones previas, como las de Pérez (2020) y Rinny et al. (2020) adoptaron un enfoque tipo correlacional con variables similares a las consideradas en este estudio, de modo que se respalda su aplicabilidad y relevancia.

Finalmente, esta investigación es de tipo explicativo, ya que, al igual que estudios de Hussain et al. (2019), Febrinol y Herminingsih (2021) y Kathina y Bula (2021), busca proporcionar una explicación científica que permita comprender las

causas subyacentes de los fenómenos estudiados (Muñoz, 2015). Las investigaciones de carácter explicativo suelen incorporar elementos tanto exploratorios como correlacionales, aspectos que también son contemplados en el diseño de la presente investigación (Hernández Sampieri et al., 2014).

3.1.2 Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es no experimental, dado que no implica la manipulación ni modificación de las variables de estudio. En este sentido, se clasifica como un estudio observacional, integrando elementos tanto descriptivos como analíticos (Álvarez-Rico, 2020). Además, la presente investigación se considera transversal, ya que los datos se recaban en un único momento para examinar fenómeno de estudio (Grajales, 2000).

En esta investigación se emplean tres técnicas principales: documental, bibliográfica y de campo (Tabla 6).

Tabla 6. Técnicas empleadas para la investigación científica.

Técnica de investigación	Descripción
Técnica documental	Aborda la revisión de la literatura existente, seleccionando artículos, publicaciones e investigaciones relacionadas con el fenómeno y las variables bajo estudio. Esta fase posibilitó la construcción del marco teórico que sustenta la investigación.
Técnica bibliográfica	Implica el registro detallado de las fuentes empleadas en el trabajo de investigación actual, facilitando la creación de referencias bibliográficas precisas.
Técnica de campo	La recolección de datos se realizará mediante un instrumento/encuesta aplicada a una muestra representativa, permitiendo la recopilación de información para el análisis de las variables propuestas.

Fuente: Elaboración propia con información de Blanco et al. (2012).

La técnica documental se hizo con la revisión y análisis de estudios empíricos, los cuales fueron identificados a través de la revisión literaria desarrollada previamente en el Capítulo 2: Marco Teórico. En dicho capítulo se expusieron diversas investigaciones aplicadas en el campo de estudio, permitiendo

contextualizar los constructos y evaluar la aplicabilidad de los instrumentos empleados para la medición de las variables.

La técnica documental de esta investigación incorpora fuentes secundarias mediante la consulta de documentos y artículos científicos en diversas bases de datos. Estos recursos proporcionan un marco teórico sólido y permiten fundamentar el diseño metodológico.

A través de la técnica de campo, se empleó para la recopilación de datos que permitió obtener información directamente de los sujetos de estudio. De acuerdo con Mendoza y Garza (2009), mientras que las técnicas documentales y bibliográficas corresponden a fuentes secundarias, la técnica de campo se considera una fuente primaria al generar datos directamente de la realidad.

3.2 Métodos de recolección de datos

La recopilación de datos de esta investigación, desde un enfoque cuantitativo, se llevó a cabo mediante la aplicación de encuestas. Para el diseño del este, se tomaron como referencia instrumentos previamente utilizados en estudios empíricos relacionados con la temática de estudio. Con el propósito de garantizar la validez y confiabilidad del instrumento, su contenido fue sometido a un proceso de validación en dos etapas, las cuales se detallan en las secciones siguientes.

3.2.1 *Elaboración de la encuesta*

Para el análisis cuantitativo, este estudio empleó una encuesta de recolección de datos basado en la técnica de campo, a través del cual se recopiló la información necesaria para evaluar las hipótesis planteadas. La construcción de la encuesta (Anexo 1) se fundamentó en la adaptación de instrumentos previamente validados y aplicados en investigaciones afines, asegurando su pertinencia y rigor metodológico.

La encuesta empleada para la recolección de los datos se compone de un total de 59 preguntas, distribuidas en dos secciones:

- Primera sección: Perfil del Encuestado. Contiene 8 ítems diseñados para obtener información sociodemográfica y laboral del participante. Se indaga sobre su género, edad, estado civil, número de hijos, nivel de estudios, años laborados en la institución, categoría o puesto que desempeña, así como las áreas o campos disciplinares que imparte en la universidad.
- Segunda sección: Medición de las variables de estudio. Consta de 51 ítems orientados a analizar la relación entre las variables independientes y la variable dependiente. Los detalles específicos de la distribución y categorización de las preguntas se especifican en la Tabla 7.

Tabla 7. Número de ítems por variable

Variable	Cantidad de ítems	Ítem en el Instrumento
Variable dependiente		
Desempeño laboral (Y1)	9 ítems	Del 09 al 17
Variables independientes		
Sueldos y salarios (X1)	6 ítems	Del 18 al 23
Incentivos (X2)	6 ítems	Del 24 al 29
Promoción (X3)	7 ítems	Del 30 al 36
Reconocimiento (X4)	8 ítems	Del 37 al 44
Flexibilidad de horario (X5)	8 ítems	Del 45 al 52
Balance vida-trabajo (X6)	7 ítems	Del 53 al 59

Fuente: Elaboración propia.

Para la construcción de esta segunda sección de la encuesta, se realizó una compilación de 34 ítems identificados en la literatura previamente validados y aplicados en estudios empíricos, asegurando así su fiabilidad y pertinencia en la medición de las variables de la investigación y se diseñaron 17 tomando como referencia las definiciones y dimensiones establecidas en el marco teórico. Se utilizaron estudios como los de Ali y Haider (2017); Alananzeh et al. (2023); Asiegbuy Nwosu (2020), Al-Nsour (2012); Duru et al. (2023), Mahmood et al. (2019); Ngalomba (2022); Pérez Zamora (2022); Martínez Valdez et al. (2023); Rodríguez

Espinoza (2021); Saleem et al. (2020) y Salvador-Moreno et al. (2021); cuyos hallazgos y modelos en dichos estudios empíricos, sirvieron como base para la formulación y adaptación de los ítems que conforman el cuestionario de esta investigación.

Posteriormente, se llevó a cabo una selección minuciosa, eligiendo aquellos ítems que mejor representan las dimensiones de cada constructo. Con el objetivo de adaptar el instrumento al contexto específico de la investigación, la redacción de los ítems fue ajustada y modificada, tomando en cuenta la naturaleza del estudio y las observaciones de expertos. Este proceso permitió garantizar la relevancia y claridad de los reactivos, asegurando su adecuada aplicación dentro del perfil docente.

Para las respuestas de estos 51 ítems de la segunda sección (9 al 59) se empleó una escala de medición tipo Likert de 5 niveles de respuesta, asignando los siguientes valores: considerando la siguiente medición:

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

Esta escala es ampliamente utilizada para evaluar el grado de percepción de los encuestados respecto a las variables de estudio. Dicha escala resulta pertinente cuando se busca medir constructos que, por su naturaleza, presentan un orden lógico en las respuestas (Lee y Joo, 2019). Esta escala permite cuantificar las opiniones y actitudes de los participantes de manera estructurada, proporcionando un marco de referencia estandarizado para el análisis de los datos.

3.2.2 Operacionalización de las variables de la hipótesis para la encuesta

Según Medina (2014), la operacionalización de las variables consiste en identificar la variable, sus dimensiones e indicadores, con el propósito de traducir un concepto teórico en una variable empírica que pueda ser medida a través de un instrumento, lo que permite pasar de lo general a lo particular, asegurando que las variables del estudio sean cuantificables y puedan analizarse. Por otro lado, Hernández Sampieri et al. (2014) señalan que la operacionalización de las variables parte de su definición conceptual, avanzando progresivamente hacia su descomposición en componentes, dimensiones e indicadores, hasta llegar a los ítems específicos que permiten su medición.

En este sentido, la operacionalización de las variables permitió traducir los conceptos teóricos en elementos concretos y medibles dentro del instrumento de recolección de datos. Cada dimensión fue definida para asegurar que los indicadores seleccionados se reflejarán de manera fiel la naturaleza de cada constructo. Se considera criterios de relevancia, claridad y pertinencia de los ítems, de modo que cada pregunta del cuestionario captar adecuadamente la información esperada.

Asimismo, se emplearon las definiciones previamente establecidas para cada variable, asegurando que cada dimensión reflejará con precisión sus características esenciales. Posteriormente, se seleccionaron ítems de instrumentos identificados en la literatura científica, priorizando aquellos que representarán de manera más precisa las dimensiones definidas para este estudio. La estructura detallada del instrumento (Anexo 1), junto con la distribución de los ítems por variables, se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8. Operacionalización de las variables de la investigación.

Variable	Definición	Dimensiones	Confiabilidad	Ítems
Variable Dependiente				
Desempeño Laboral (Y1)	El desempeño laboral es el logro eficaz de actividades, realizadas por las habilidades del trabajador derivadas de un comportamiento, de manera que contribuyen a las expectativas de la organización. (Campbell, 1990; Viswesvaran y Ones, 2000; Motowidlo, 2003; Meyer y Peng; 2005; Robbins y Judge, 2013; Darvishmotevali y Ali, 2020; Jiang et al., 2021).	<ul style="list-style-type: none"> • Logro eficaz de actividades. • Habilidades derivadas de un comportamiento. • Contribuye a las expectativas de la organización. 	$(\alpha = 0.74)$ Ali y Haider (2017). $(\alpha = 0.83)$ Saleem et al. (2020).	Ítems del 09 al 17
Fuentes: Ali y Haider (2017), Saleem et al. (2020)				
Variables Independientes				
Sueldos y Salarios (X1)	El salario es la base de compensación monetaria que paga el empleador a su trabajador en un periodo de tiempo como consecuencia de su condición de empleado por la contraprestación directa del servicio, la cual refleja el valor de uso en función de cómo contribuye a los objetivos de la organización en la que labora. (Boselie et al., 2005; Agwu, 2013; Chiavenato, 2019).	<ul style="list-style-type: none"> • Base de la compensación monetaria. • Pago del empleador al empleado. • Consecuencia de una contraprestación. • Refleja el valor de uso. 	$(\alpha = 0.85)$ Mahmood et al. (2018). $(\alpha = 0.83)$ Asiegbu y Nwosu (2020). $(\alpha = 0.88)$ Alananzeh et al. (2023).	Ítem del 18 al 23
Fuentes: Alananzeh et al. (2023), Asiegbu y Nwosu (2020), Mahmood et al. (2018)				
Incentivos (X2)	Los incentivos son aquellos componentes salariales vinculados al desempeño que sirven para recompensar de manera objetiva las actividades por parte de los trabajadores. (Boselie et al., 2005; Agwu, 2013; Chiavenato, 2019; Gerhart y Newman, 2020).	<ul style="list-style-type: none"> • Componentes salariales. • Vinculados al desempeño. • Recompensa de manera objetiva. • Recompensa por actividades de los trabajadores. 	$(\alpha = 0.76)$ Al-Nsour (2012). $(\alpha = 0.84)$ Pérez Zamora (2022). $(\alpha = 0.88)$ Alananzeh et al. (2023).	Ítem del 24 al 29
Fuentes: Alananzeh et al. (2023), Pérez Zamora (2022), Al-Nsour (2012).				

Variable	Definición	Dimensiones	Confiabilidad	Ítems
Variables Independientes				
Promoción (X3)	La promoción es la oportunidad de ascenso de un trabajador por parte del empleador derivado de su desempeño a un puesto en el que se atribuyen mayores responsabilidades que vienen con el nuevo cargo. (Lazear, 2000; Werther y Davis, 2008; Yuliza et al., 2017; Razak et al., 2018; Sikula, 2020; Ratemo et al., 2021).	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de ascenso. • Derivado del desempeño. • Se le atribuye mayores responsabilidades. • Nuevo cargo. 	$(\alpha = 0.886)$ Ngalombam (2022). $(\alpha = 0.859)$ Duru et al. (2023).	Ítem del 30 al 36
Fuentes: Duru et al. (2023), Ngalombam (2022)				
Reconocimiento (X4)	El reconocimiento es una forma de declaración formal sobre el estado de un empleado dentro de la organización, el cual funciona como un motivador para mejorar el desempeño laboral, cuyo propósito es iniciar una relación formal entre la empresa y sus empleados, por lo que es una forma de atención que muestra aprecio por un trabajo bien hecho. (Bradler et al., 2013; Danish y Usman, 2010; Wydyanto, 2022).	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración formal sobre el estado del empleado • Motivador para mejorar el desempeño laboral • Relación entre el la empresa y sus empleados. • Aprecio por un trabajo bien hecho 	$(\alpha = 0.78)$ Rodríguez Espinoza (2021). $(\alpha = 0.88)$ Salvador-Moreno et al. (2021).	Ítem del 37 al 44
Fuentes: Rodríguez Espinoza (2021), Salvador-Moreno et al. (2021)				
Flexibilidad de horario (X5)	La flexibilidad de horario es el acuerdo entre empleador y el trabajador para tener la posibilidad de seleccionar la hora de entrada y salida de su trabajo sin generar inconvenientes entre las áreas laborales y considerando la jornada establecida por la empresa. (Legge, 1974; Ernst et al., 2009; Mazloun y Argüelles; 2017).	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo entre empleado y trabajador. • Selección de la hora de entrada y salida. • No generar inconvenientes. • Considera la jornada laboral establecida. 	$(\alpha = 0.89)$ Martínez Valdez et al., (2023). $(\alpha = 0.88)$ Salvador-Moreno et al. (2021).	Ítem del 45 al 52
Fuentes: Martínez Valdez et al., (2023), Salvador-Moreno et al. (2021)				

Variable	Definición	Dimensiones	Confiabilidad	Ítems
Variables Independientes				
Balance Vida-Trabajo (X6)	El balance vida – trabajo son las condiciones laborales que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal logrando que la parte laboral no intervenga en las actividades personales, es decir, una desconexión entre estos aspectos para llegar a un equilibrio en el estado emocional del individuo. (Chinchilla et al., 2003; Dulk y Groenelved, 2013; Casper, 2018).	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones laborales. • Conciliar la vida laboral con la personal. • No interfiere en las actividades personales. • Equilibrio en el estado emocional del individuo. 	<p>($\alpha = 0.95$) Martínez Valdez et al., (2023).</p> <p>($\alpha = 0.88$) Salvador-Moreno et al. (2021).</p>	Ítem del 53 al 59
Fuentes: Martínez Valdez et al., (2023), Salvador-Moreno et al. (2021)				

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, la tabla 8 sintetiza de manera estructurada la operacionalización de las variables de la investigación, mostrando como cada constructo, tanto dependiente como independiente, se descomponen en dimensiones e indicadores medibles, así como los ítems específicos del cuestionario. La selección de los ítems se basó en evidencia empírica y literatura especializada, asegurando que cada variable estuviera representada de forma integral y coherente con su definición conceptual. Además, la confiabilidad reportada para cada constructo respalda la consistencia interna del instrumento, garantizando que los datos recopilados reflejen de manera precisa las características esenciales de cada variable y permitan un análisis estadístico riguroso.

3.2.3 Métodos de evaluación de expertos (Validez y Confiabilidad)

La validez de contenido se refiere al grado en el que un instrumento de medición representa con precisión el concepto que busca evaluar, permitiendo la transición de lo teórico a lo empírico (Meraz y Maldonado, 2014). Según Mendoza y Garza (2009), la validez del contenido depende de la correcta formulación de los ítems en función de los conceptos del estudio. Para garantizar esto, es fundamental contar con la evaluación de expertos que validen la pertinencia y claridad de cada reactivo. Estos expertos deben poseer competencias, conocimientos y experiencia en la gestión empresarial, así como una perspectiva de usuario (Gorjón, 2014).

De acuerdo con Shrotryia y Dhanda (2019) mencionan que la selección de expertos debe llevarse a cabo sobre la base de criterios tales como el conocimiento, la formación específica o experiencia profesional en la materia, recomendando un mínimo de tres expertos para determinar la validez del instrumento. En la presente investigación, se contó con la participación de seis expertos, quienes evaluaron la relación entre las variables y los ítems diseñados en la encuesta.

El grupo de expertos estuvo conformado por seis evaluadores con experiencia en áreas relacionadas con la investigación. De ellos, tres son académicos investigadores con líneas de investigación en Negocios Internacionales, Capital Humano, Comportamiento de Ciudadanía Organizacional y Cultura Organizacional. Los otros tres expertos son profesionales en el área de Recursos Humanos, con experiencia en la gestión del talento y estrategias organizacionales. Los detalles sobre la composición del grupo de expertos y sus respectivas áreas de especialización se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9. Expertos del proceso de validación del instrumento de medición

Expertos	Institución	Puesto que desempeña
Catedráticos		
1		<ul style="list-style-type: none">• Docente – Investigadora por la U.A.N.L.• Coordinadora del Doctorado en Filosofía con especialidad en Administración – U.A.N.L.
2	Facultad de Contaduría Pública y Administración – U.A.N.L.	<ul style="list-style-type: none">• Docente – Investigadora por la U.A.N.L.• Secretaria de innovación, vinculación y emprendimiento – U.A.N.L.
3		<ul style="list-style-type: none">• Docente – Investigadora por la U.A.N.L.• Secretaria Académica de la Facultad de Contaduría Pública y Administración – U.A.N.L.
Profesionales		
1	Universidad Autónoma de Nuevo León (U.A.N.L.)	<ul style="list-style-type: none">• Coordinación de la Dirección de Recursos Humanos y Nóminas de la U.A.N.L.
2	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	<ul style="list-style-type: none">• Coordinadora de Recursos Humanos del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
3	InverCap Afore del Área Noreste de México.	<ul style="list-style-type: none">• Gerente General de Capital Humano – Zona Noreste de México

Fuente: Elaboración propia.

Para validar el instrumento de medición, se llevó a cabo un proceso de evaluación de expertos, el cual se realizó en dos fases de revisión. Cada evaluador valoró los ítems del cuestionario utilizando una escala de relevancia con cuatro categorías:

1. No relevante
2. Algo relevante
3. Bastante relevante
4. Muy Relevante.

Se estableció como criterio de aceptación considerar únicamente aquellos ítems que alcanzaran un puntaje promedio superior a 2, siguiendo la propuesta de Segovia Romo (2014). De esta manera, se aseguró que todos los ítems incluidos en el instrumento contaran con un nivel mínimo de relevancia y pertinencia, garantizando la validez del contenido y la consistencia del instrumento aplicado.

Con base en la escala de valoración previamente descrita, se llevó a cabo una evaluación inicial del grado de relevancia de los ítems del instrumento por parte de los seis expertos. Cada ítem fue analizado considerando 3 dimensiones: relevancia, claridad del lenguaje y representatividad de la dimensión teórica. Para cada criterio se calcularon medidas cuantitativas – media aritmética – con el objetivo de determinar el nivel de aceptación de los ítems. Posteriormente, se implementaron los ajustes sugeridos por los expertos en relación con cualquiera de las tres dimensiones y se realizaron nuevos cálculos de las medias. Como resultado, todos los ítems cumplieron con los criterios de validez establecidos y fueron conservados para su aplicación en el estudio (véase Anexo 3).

Durante la evaluación del instrumento, los expertos emitieron observaciones clave para mejorar su claridad y objetividad. Entre las modificaciones realizadas, se destacó lo siguiente:

- Se reformularon dos ítems que originalmente estaba redactados en negativo, con el fin de evitar ambigüedades en la interpretación de los encuestados.
- Se ajustó la redacción de los ítems formulados en primera persona, para hacerlos más neutrales y objetivos, minimizando así posibles sesgos.
- Se eliminaron dos ítems del cuestionario original propuesto, ya que no alcanzaron el puntaje mínimo requerido durante la fase de validación por parte de los expertos.

- Se simplificaron ítems considerados excesivamente extensos, con el fin de facilitar su comprensión.
- Se realizaron ajustes en la redacción de ciertas preguntas, dado que algunos expertos expresaron dificultades en su interpretación en la primera lectura.

Estas modificaciones se implementaron con el propósito de garantizar la validez y fiabilidad del instrumento, asegurando que los datos recopilados reflejen con precisión la información requerida para la investigación.

3.3 Población, marco muestral y muestra

La población objetivo de esta investigación está conformado por docentes de tiempo completo que laboran en el Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Inicialmente, se verificó que hay 2,356 docentes en las 28 dependencias del NMS y su Centro de Investigación y Desarrollo de Educación Bilingüe (CIDEB) de la UANL, sin embargo, en esta investigación solo se enfoca exclusivamente en docentes con categoría de tiempo completo. Se solicitó información específica a la Dirección de Recursos Humanos y Nóminas (DRHYN) de la UANL, quienes enviaron cierta información.

Además, se complementó dicha información realizando una consulta en la página de transparencia de la universidad. Estos dos métodos permitieron determinar que la población de docentes de tiempo completo asciende a 662 profesores de tiempo completo, distribuidos en diferentes categorías académicas dentro las dependencias del Nivel Medio Superior de la UANL. Estos datos se presentan de manera detallado en la Tabla 10.

Tabla 10. Población de los Docentes de Tiempo Completo de las dependencias del Nivel Medio Superior de la U.A.N.L.

Escuela Preparatoria	Docentes T.C.	Escuela Preparatoria	Docentes T.C.
1. Escuela Preparatoria No. 01	21	16. Escuela Preparatoria No. 16	38
2. Escuela Preparatoria No. 02	47	17. Escuela Preparatoria No. 17	10
3. Escuela Preparatoria No. 03	18	18. Escuela Preparatoria No. 18	11
4. Escuela Preparatoria No. 04	07	19. Escuela Preparatoria No. 19	08
5. Escuela Preparatoria No. 05	05	20. Escuela Preparatoria No. 20	10
6. Escuela Preparatoria No. 06	08	21. Escuela Preparatoria No. 21	07
7. Escuela Preparatoria No. 07	36	22. Escuela Preparatoria No. 22	31
8. Escuela Preparatoria No. 08	52	23. Escuela Preparatoria No. 23	18
9. Escuela Preparatoria No. 09	42	24. Escuela Preparatoria No. 24	07
10. Escuela Preparatoria No. 10	06	25. Escuela Preparatoria No. 25	34
11. Escuela Preparatoria No. 11	05	26. Escuela Industrial Álvaro Ob.	54
12. Escuela Preparatoria No. 12	08	27. Escuela Indust. Pablo Livas	47
13. Escuela Preparatoria No. 13	04	28. Escuela Técnica Médica	45
14. Escuela Preparatoria No. 14	07	29. CIDEB	18
15. Escuela Preparatoria No. 15	56	Total de Docentes	662 Docentes

Fuente: Elaboración propia con información de la Página de Transparencia de la U.A.N.L. <http://transparencia.uanl.mx/> (2023).

De manera específica es importante señalar que de las categorías de la UANL se escogieron los docentes de categorías con tiempo completo (Tabla 11).

Tabla 11. Categorías y claves de los docentes de Tiempo Completo en el Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Categorías de Docentes de Tiempo Completo	Clave
Profesor Asociado A Tiempo Completo	902
Profesor Asociado B Tiempo Completo	903
Profesor Asociado C Tiempo Completo	904
Profesor Titular A Tiempo Completo	908
Profesor Titular B Tiempo Completo	909
Profesor Titular C Tiempo Completo	910
Profesor Titular D Tiempo Completo	911

Fuente: Elaboración propia con información de la Página de Transparencia de la U.A.N.L. (2023). <http://transparencia.uanl.mx/>

3.3.1. *Tamaño de la muestra*

El requisito clave para determinar el tamaño de una muestra es que debe ser representativa de una población (Kothari, 2012). Según Creswell (2014) el tamaño de muestra elegido debe ser capaz de proporcionar datos suficientes que representen a la población que se está estudiando. Con una población de 662 docentes de tiempo completo para la selección de la muestra se decidió utilizar tres métodos estadísticos que permitan reflejar una mejor selección de la muestra. A continuación, se presentan los tres métodos sugeridos.

El primer método para determinar el tamaño muestral de la población de docentes en el Nivel Medio Superior en el estado de Nuevo León, se empleó la fórmula para una población finita de tamaño N, conforme a lo establecido en el artículo de Rositas (2014), la determinación surge a partir de la ecuación:

$$n = \frac{Npq}{(N - 1) \left(\frac{e}{z}\right)^2 + pq}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población 662 docentes

p = Proporción del evento de interés

q = Complemento de P

e = Error tolerado estimado

z = Valor de distribución normal estandarizada a cierto nivel de confianza

Con relación al intervalo de confianza se consideró un 95% con un valor de Z del 1.96%. Asimismo, el valor de la proporción del evento de interés, así como su complemento se determinó un valor de 0.5. Por su parte para la estimación del error se determinó un valor de 0.1, el número arrojado del algoritmo fue un total de 84 docentes para la muestra representativa en este método.

En el segundo método se empleó lo señalado por Knofczynski y Mundfrom (2008) destacan que, en el uso de la regresión múltiple con fines de predicción, el tamaño mínimo de la muestra recomendada está directamente relacionado con el coeficiente de correlación R^2 . En la Tabla 12, existe una relación inversa entre la R^2 y el tamaño de la muestra, a medida que el coeficiente de correlación múltiple disminuye, el tamaño de la muestra requerido aumenta progresivamente. Este incremento es gradual cuando R^2 se aleja de uno, pero se acelera significativamente conforme el coeficiente de correlación se aproxima a cero.

Tabla 12. Recomendaciones entre el tamaño de la muestra y la proporción de predictores en niveles seleccionados de la población al cuadrado.

R^2	Número de Variable Predictoras					
	2	3	4	5	7	9
Buen nivel de predicción						
0.10	240	380	440	550	700	900
0.15	160	220	280	340	440	550
0.20	110	170	200	260	320	400
0.25	85	120	150	180	240	300
0.30	65	95	130	150	190	240
0.40	45	65	80	95	120	150
0.50	35	45	55	65	85	100
0.70	15	21	25	35	40	50
0.90	7	9	10	11	14	16
Excelente nivel de predicción						
0.10	950	1,500	1,800	2,200	2,800	-----
0.15	600	850	1,200	1,400	1,800	2,200
0.20	420	650	800	950	1,300	1,500
0.25	320	460	600	750	950	1,200
0.30	260	360	480	600	800	1,000
0.40	160	260	300	380	480	600
0.50	110	130	220	230	320	400
0.70	50	70	95	110	140	170
0.90	15	21	29	35	40	50

Fuente: Knofczynski y Mundfrom (2008).

De acuerdo con los resultados de la tabla anterior, y para tener un excelente nivel de predicción, indican que se dispone de 110 observaciones para 5 predictores y de 140 observaciones para 7 predictores, dado que en esta investigación se

utilizaron únicamente 6 predictores, se podría determinar que el tamaño de la muestra del segundo método es de 125 docentes encuestados.

El tercer método utilizado para la determinación del tamaño muestral es el propuesto por (Glenn, 1992), el cual se basa en tablas ya publicadas que permiten establecer el tamaño de muestra necesario en función de criterios como precisión, nivel de confianza y variabilidad. En este enfoque se presentaron dos tablas; en la tabla 13 se muestra el número de respuestas obtenidas, Sin embargo, en caso de que este supuesto no se cumpla, podría ser necesario encuestar a toda la población para garantizar la validez de los resultados (Singh y Masuku, 2014).

Tabla 13. *Primer Tabla. Tamaño de muestra para $\pm 3\%$, $\pm 5\%$, $\pm 7\%$ y $\pm 10\%$. Niveles de precisión donde el nivel de confianza es del 95% y $P = 0.50$*

Tamaño de la Población	Tamaño de la muestra (n) para precisión (e) de:			
	$\pm 3\%$	$\pm 5\%$	$\pm 7\%$	$\pm 10\%$
500	a	222	145	83
600	a	240	152	86
700	a	255	158	88
800	a	267	163	89
900	a	277	166	90
1,000	a	286	169	91
2,000	714	333	185	95
3,000	811	353	191	97
4,000	870	364	194	98
5,000	909	370	196	98
6,000	938	375	197	98
7,000	959	378	198	99
8,000	976	381	199	99
9,000	989	383	200	99
10,000	1,000	385	200	99
15,000	1,034	390	201	99
20,000	1,053	392	204	100
25,000	1,064	394	204	100
50,000	1,087	397	204	100
100,000	1,099	398	204	100
>100,000	1,111	400	204	100
a = Se asume que la población es pobre (Yamane, 1967). Se debe de encuestar a toda la población.				

Fuente: Glenn (1992).

Por otro lado, en la tabla 14 comprende los valores y atributos que siguen una distribución normal.

Tabla 14. Segunda Tabla. Tamaño de muestra para $\pm 3\%$, $\pm 7\%$ y $\pm 10\%$. Niveles de precisión donde el nivel de confianza es del 95% y $P = 0.50$

Tamaño de la Población	$\pm 3\%$	$\pm 7\%$	$\pm 10\%$
100	81	67	51
125	96	78	56
150	110	86	61
175	122	94	64
200	134	101	67
225	144	107	70
250	154	112	72
275	163	117	74
300	172	121	76
325	180	125	77
350	187	129	78
375	194	132	80
400	201	135	81
425	207	138	82
450	212	140	82

Fuente: Glenn (1992).

Considerando las tablas anteriores y dado los valores reflejados con relación al tamaño de muestra para $\pm 3\%$, $\pm 7\%$ y $\pm 10\%$, así como los niveles de precisión donde el nivel de confianza es del 95% y $P = 0.50$, para el caso de estudio de los 662 docentes se debe de encuestar a 87 maestros.

A partir de los tres métodos expuestos en este apartado, se decidió adoptar el primer método de estimaciones para el tamaño de la muestra establecieron diferentes estimaciones para el tamaño de la muestra, esto al proporcionar una estimación ajustada a las características específicas de la población de estudio sin sobrestimar el número necesario. Por tanto, al aplicar la fórmula expuesta para población finita en el estudio de Rositas (2014) salieron 84 docentes a encuestar.

3.3.2. Sujetos de Estudio

En el presente estudio se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia (Etikan et al., [2016](#)) para la aplicación de la encuesta que se envió a todos los participantes, la participación dependió de la decisión voluntaria de cada individuo. Este tipo de muestreo permite recolectar datos de manera eficiente, pero limita la generalización de los resultados a toda la población. En contraste, un muestreo probabilístico requiere que cada miembro de la población tenga una probabilidad conocida y no nula de selección, lo que permite realizar inferencias estadísticas más precisas y generalizables (Lohr, [2021](#)).

Además, la elección de un muestreo no probabilístico por conveniencia es frecuente en investigaciones del ámbito educativo, especialmente cuando la población es accesible en su totalidad, pero la participación depende de la disponibilidad y voluntad de los individuos (Bornstein et al., [2013](#)). Este enfoque permite recopilar información detallada y representativa de quienes efectivamente participaron, garantizando la calidad de los datos. Así, se enfatiza la importancia de interpretar los hallazgos dentro del marco de la muestra obtenida, considerando la naturaleza voluntaria de la participación.

La elección de docentes con esta categoría de tiempo completo responde al interés de analizar con mayor precisión las compensaciones institucionales ofrecidas de manera formal y sostenida a este sector, así como su posible incidencia en el desempeño laboral. Al tener una carga horaria establecida, mayores responsabilidades institucionales y acceso a esquemas de compensación más definidos, estos docentes constituyen un grupo clave para comprender el fenómeno en estudio con mayor profundidad y validez. En este estudio, el instrumento fue elaborado a partir de la operacionalización de las variables y distribuido mediante la herramienta de formularios de Google, siendo enviado a través de los correos institucionales y grupos de WhatsApp.

3.4 Métodos de Análisis

En esta investigación, para el perfil del encuestado se realizará un análisis descriptivo con el objetivo de identificar las características de los participantes, utilizando herramientas de estadística no paramétrica descriptiva, como porcentajes y representaciones gráficas. Posteriormente, para la medición de las variables de estudio se aplicará un análisis estadístico paramétrico mediante una regresión lineal múltiple, con el fin de examinar la correlación entre las variables independientes y la variable dependiente. Este enfoque no solo permitirá identificar la relación entre las compensaciones y el desempeño laboral, sino también determinar el grado de incidencia de cada una de las variables independientes dentro del contexto educativo analizado.

Asimismo, se consideró indispensable asegurar la coherencia entre el tipo de datos obtenidos y las técnicas estadísticas seleccionadas. Dado que las variables del estudio fueron medidas mediante una escala likert de 5 puntos, se optó por procedimientos que permitirán analizar relaciones lineales y cuantificar la fuerza del efecto de las compensaciones sobre el desempeño laboral. Este tipo de análisis resulta adecuado para estudios de corte correlacional y explicativo, en los que se busca no solo establecer asociaciones entre variables, sino también evaluar el grado en que una variable independiente puede predecir el comportamiento de la variable dependiente (Hair et al., 2019).

Con el propósito de justificar la elección del tipo de análisis estadístico, se consultaron diversos estudios empíricos revisados en la literatura, cuyas características son similares a las de la presente investigación. Los métodos estadísticos empleados por dichos autores respaldan la pertinencia del enfoque metodológico adoptado. En la Tabla 15 se presentan algunos de estos trabajos, los cuales refuerzan la justificación del análisis seleccionado.

Tabla 15. Métodos de análisis empleados en estudios empíricos con variables similares a la investigación

Autores	Variables de estudio	Método	Resultados
Bataineh (2019)	X1. Balance Vida-Trabajo X2. Felicidad en el trabajo Y1. Desempeño laboral	Análisis de regresión lineal	Equilibrio vida-trabajo tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño laboral de los empleados. (Beta = 0.356, t = 5.369, sig. = 0.000, R ² = 0.408).
Duru et al. (2023)	X1. Promoción Y1. Desempeño	Análisis de regresión lineal	Cuatro de ocho prácticas de promoción son significativas, estas prácticas de promoción explicaban el 57% del desempeño.
Maizar et al. (2023)	X1. Compensación X2. Capacitación X3. Competencia X4. Disciplina Y1. Desempeño	Análisis de regresión múltiple	La compensación en incentivos tiene un valor t de 9.567 > 1.661 y una significancia de 0.000 < 0.05. Las compensaciones mejoran el desempeño de los sujetos de estudio.
Prasad y Mishra (2021)	X1. Flexibilidad laboral Y1. Desempeño laboral	Análisis de regresión lineal simple	Existe un impacto significativo de la flexibilidad laboral en el desempeño (0.000 < 0.05, R ² = 0.375).
Putri et al. (2022)	X1. Ambiente laboral X2. Desarrollo Laboral X3. Reconocimiento y Recompensas Y1. Desempeño laboral	Análisis de regresión múltiple	El reconocimiento y la recompensa tiene un efecto significativo en el desempeño laboral de los empleados. (Beta = 0.185, sig = 0.028).
Zafar et al. (2021)	X1. Salarios X2. Recompensas X3. Competencia X4. Promociones X5. Seguridad laboral Y1. Desempeño laboral	Análisis de regresión múltiple	Todas las variables independientes muestran un impacto positivo y significativo en el desempeño laboral, siendo el salario la variable más eficiente. (Beta = 0.352, t = 5.369, sig. = 0.000).

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

En síntesis, la Tabla 15 evidencia que los estudios empíricos previos que trabajan con variables similares a las de la presente investigación han utilizado consistentemente métodos de regresión lineal y múltiple para evaluar la relación entre compensaciones y desempeño laboral. Los resultados muestran que variables como salarios, promoción, flexibilidad de horario, reconocimiento y recompensas

tienen un impacto positivo y significativo en el desempeño de los empleados, respaldando la pertinencia del enfoque estadístico seleccionado para este estudio.

Dicha comparación con investigaciones previas fortalece la validez metodológica, al demostrar que la regresión permite identificar la magnitud y dirección de los efectos de cada variable independiente sobre el desempeño laboral, justificando su aplicación en el contexto del Nivel Medio Superior de la UANL. Asimismo, la evidencia empírica resalta la importancia de medir cada dimensión de manera cuantitativa para garantizar resultados precisos y comparables con la literatura existente.

En este capítulo se presentaron los elementos centrales de la estrategia metodológica empleada en la investigación. Se describieron el tipo y diseño del estudio, los métodos utilizados para la recolección de datos, así como el proceso de elaboración, validación y estructura del instrumento aplicado. Asimismo, se definieron la población, el marco muestral, el tamaño de la muestra y los sujetos de estudio. Finalmente, se precisaron los métodos de análisis estadístico que permitirán dar respuesta a los objetivos planteados, asegurando la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos a lo largo del proceso de análisis estadístico. En primer lugar, se presentan los hallazgos de la prueba piloto, seguido de los resultados de la estadística descriptiva aplicada al perfil de los docentes participantes. Posteriormente para la medición de las variables de estudio se llevó a cabo el análisis de regresión lineal múltiple que permite determinar el grado de influencia de las variables independientes sobre la variable dependiente, mostrando los procedimientos estadísticos empleados mediante el uso del software IBM SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) v.29. Finalmente se presentan la comprobación de las hipótesis.

4.1 Prueba piloto

La prueba piloto representa una etapa esencial en el proceso de investigación, ya que permite evaluar los aspectos metodológicos y procedimentales de un estudio antes de su implementación a gran escala. Por ello, la planeación, ejecución y análisis deben realizarse con rigor metodológico (Díaz – Muñoz, [2020](#)).

La encuesta se aplicó para la prueba piloto a 52 docentes de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Nuevo León, con el propósito de evaluar la confiabilidad del instrumento mediante la consistencia interna utilizando el análisis de Alfa de Cronbach. Esta medida es ampliamente utilizada para estimar la consistencia interna de los ítems que conforman la escala, ya que determina el grado en que las respuestas a los ítems están correlacionadas entre sí (Cronbach, [1951](#)). En términos generales, refleja la proporción de varianza que es sistemática o consistente en las respuestas obtenidas (Vaske et al., [2017](#)). Existen criterios establecidos para interpretar los valores de Alfa de Cronbach. Según Hair et al. ([2019](#)), consideran aceptable un rango entre 0.70 y 0.90. Para Martín et al. ([2015](#)), los valores superiores a 0.70 indican una fiabilidad adecuada.

Durante esta fase también se identificaron y eliminaron catorce ítems del instrumento original, ya que algunos no alcanzaron los niveles adecuados de carga factorial, según el análisis realizado en el software SmartPLS. En la Tabla 16 se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario piloto, cuyo objetivo fue identificar posibles debilidades en la formulación de los ítems y realizar los ajustes pertinentes para fortalecer la confiabilidad del instrumento final.

Tabla 16. Alpha de Cronbach

Variables	Ítems originales	Alpha de Cronbach	Ítems finales	Alpha de Cronbach
Variable dependiente				
Desempeño laboral (Y1)	9 ítems	0.816	7 ítems	0.803
Variables independientes				
Sueldos y salarios (X1)	6 ítems	0.912	5 ítems	0.891
Incentivos (X2)	6 ítems	0.911	5 ítems	0.881
Promociones (X3)	7 ítems	0.933	5 ítems	0.882
Reconocimiento (X4)	8 ítems	0.949	4 ítems	0.877
Flexibilidad de horario (X5)	8 ítems	0.805	6 ítems	0.846
Balance vida-trabajo (X6)	7 ítems	0.821	5 ítems	0.836
51 ítems		37 ítems		

Fuente: Elaboración propia en base a los datos recolectados.

Como se mencionó con anterioridad, se realizó el análisis de cargas factoriales con la finalidad de garantizar que cada ítem del instrumento representará adecuadamente su constructo contribuyera a la validez convergente. Se evaluarán las cargas factoriales de cada ítem, considerando óptimas aquellas 0.70, aceptando valores entre 0.40 y 0.70 si la varianza extraída media (AVE) superaba 0.50, siguiendo a Chin (1998) y Hair et al. (2019). Ítems con cargas insuficientes fueron eliminados para asegurar la representatividad de cada variable. Adicionalmente, en ciertos ítems fueron retirados para disminuir la colinealidad entre variables, evitando que ítems demasiado correlacionados afectará la estabilidad de modelo y la interpretación de los coeficientes. Con estas acciones se buscó mantener un instrumento confiable, válido y eficiente, reflejando de manera precisa las dimensiones de cada variable (véase Tabla 17).

Tabla 17. Cargas factoriales, AVE e ítems eliminados del instrumento

Variables	Ítems finales	AVE	Ítems eliminados	Cargas factoriales de ítems eliminados
Variable dependiente				
Desempeño laboral (Y1)	7 ítems	0.581	2	0.391, 0.667
Variables independientes				
Sueldos y salarios (X1)	5 ítems	0.699	1	0.601
Incentivos (X2)	5 ítems	0.676	1	0.633
Promociones (X3)	5 ítems	0.685	2	0.774, 0.761
Reconocimiento (X4)	4 ítems	0.796	4	0.581, 0.674, 0.713, 0.775
Flexibilidad de horario (X5)	6 ítems	0.579	2	0.581, 0.600
Balance vida-trabajo (X6)	5 ítems	0.617	2	0.326, 0.643
37 ítems		14 ítems		

Fuente: Elaboración propia en base a los datos del modelo SEM-PLS.

4.2. Resultados Finales

En este apartado se presentan los resultados finales de la investigación, obtenidos a partir del análisis de los datos recolectados mediante el instrumento aplicado a los docentes de tiempo completo del Nivel Medio Superior. La información se organiza en secciones que permiten describir primero el perfil sociodemográfico de los participantes seguido del análisis de las variables de estudio incluyendo la validación de supuestos estadísticos y los resultados de los modelos de regresión. Esta organización permite una interpretación clara de cómo las variables independientes inciden en el desempeño laboral, así como de las relaciones entre los diferentes factores analizados.

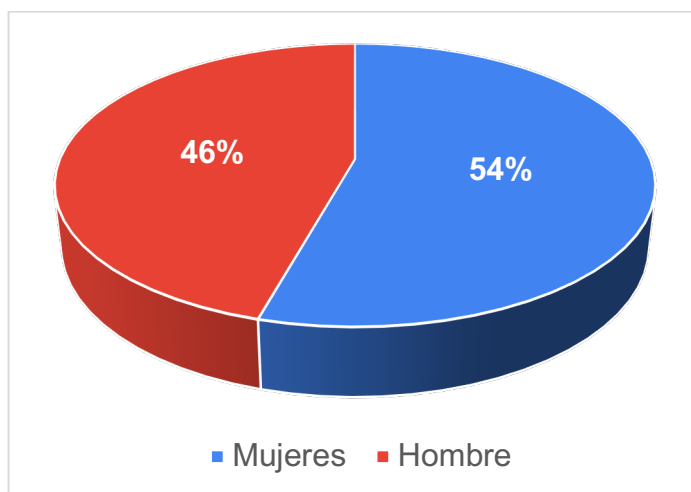
4.2.1. Estadística descriptiva del Perfil del Encuestado

Como parte del análisis descriptivo a continuación, se presentan los resultados obtenidos de las preguntas control incluidas en la encuesta, cuyo propósito fue caracterizar el perfil sociodemográfico y profesional de los participantes.

Los datos recabados permitieron conocer aspectos como el género, estado civil, número de hijos, edad, antigüedad en la institución, puesto académico, nivel de estudios y unidad disciplinar que imparten. Cabe señalar que, por razones de confidencialidad y ética en la investigación, no se solicitó el nombre del docente ni la identificación de la dependencia académica universitaria en la que labora.

La muestra representativa estuvo conformada por 92 docentes de tiempo completo del Nivel Medio Superior de la UANL. En lo que respecta al género, se observa una participación equilibrada entre mujeres y hombres, por consiguiente, permite incorporar una diversidad de perspectiva desde ambas experiencias profesionales y personales en el ámbito educativo (Gráfica 9).

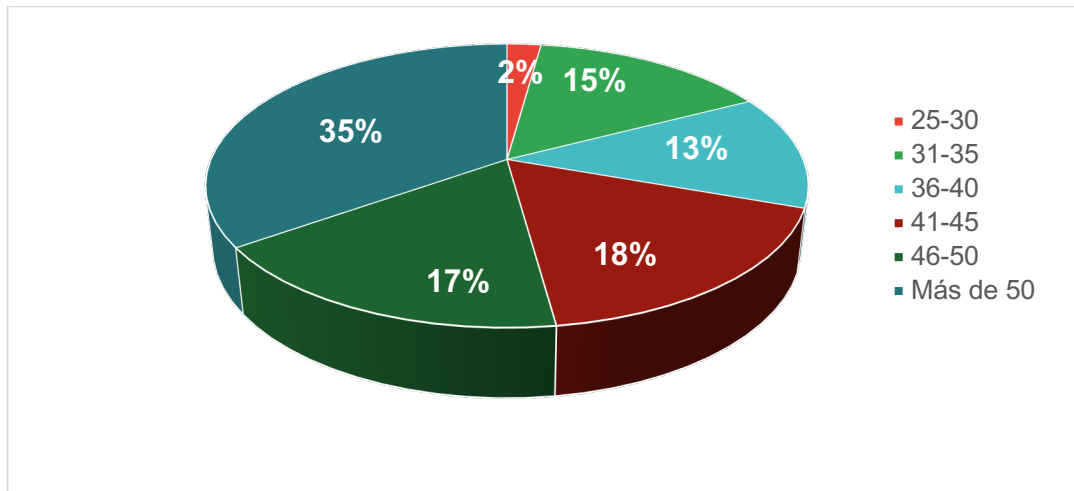
Gráfica 9. Género de la muestra encuestada



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada.

Respecto a la edad en la gráfica 10 se observa que la mayoría del personal docente encuestado se concentra en grupos de edad superior a los 40 años, representando aproximadamente el 70% de la muestra. Esta tendencia se vincula con las trayectorias profesionales que suelen seguir los docentes de tiempo completo, quienes acceden a dicha categoría tras haber ocupado previamente otras claves académicas (Şahin y Kanbur, 2022).

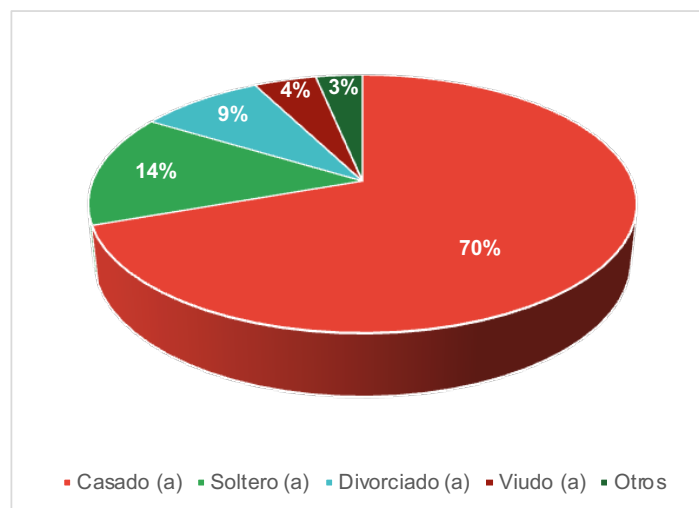
Gráfica 10. Edad de la muestra encuestada



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada.

Lo correspondiente al estado civil de los encuestados, representado en la gráfica 11, se observa que la mayoría se encuentra casado (a). Esta tendencia sugiere una prevalencia de estabilidad conyugal entre el personal docente de tiempo completo del Nivel Medio Superior de la UANL, derivando en estar asociado a trayectorias de vida más consolidadas, propias de quienes han alcanzado esta categoría laboral (Lagali-Jirge et al., [2025](#)).

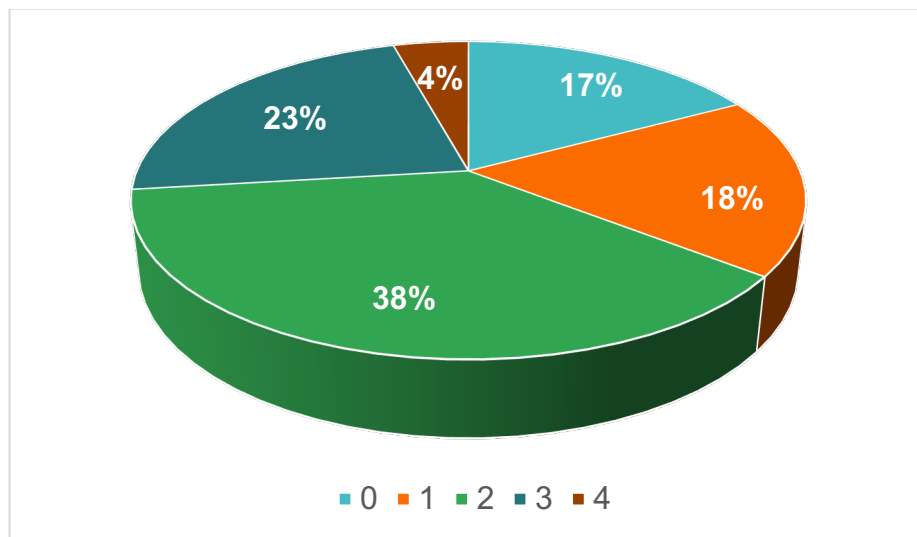
Gráfica 11. Estado civil de la muestra encuestada



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada.

En cuanto al número de hijos, los resultados reflejan una distribución diversa entre los docentes encuestados (gráfica 12). El 56% reportó tener entre uno y dos hijos, esta información permite tener una aproximación del contexto familiar de los participantes, en consecuencia, se influye en sus necesidades, prioridades y expectativas laborales, especialmente en aspectos relacionados con la conciliación entre la vida personal y profesional (Susanto et al., [2022](#)).

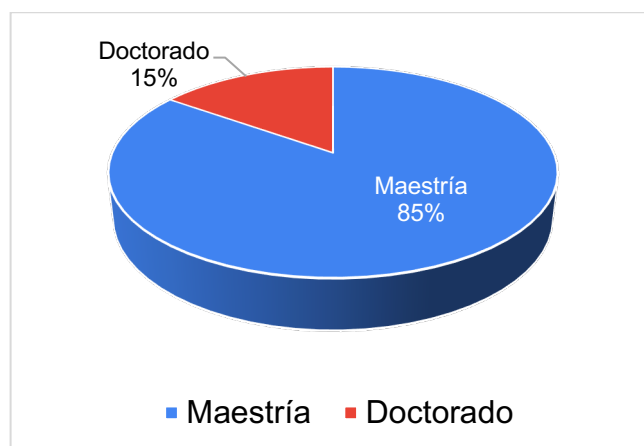
Gráfica 12. Cantidad de hijos (as) de la muestra encuestada



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada.

Otra de las variables control consideradas en el estudio fue el nivel de estudios alcanzado por docentes del Nivel Medio Superior. Como se muestra en la gráfica 13, el 85% indicó contar con estudios de maestría, mientras que una menor proporción reportó tener un grado de doctorado. Este dato resulta relevante si se considera que, dentro de las políticas institucionales para la promoción docente, se establece como requisito contar con un posgrado afín a la disciplina de desempeño, lo cual influye directamente en las oportunidades de desarrollo profesional y académico dentro de la Universidad (Nurudeen et al., [2024](#)).

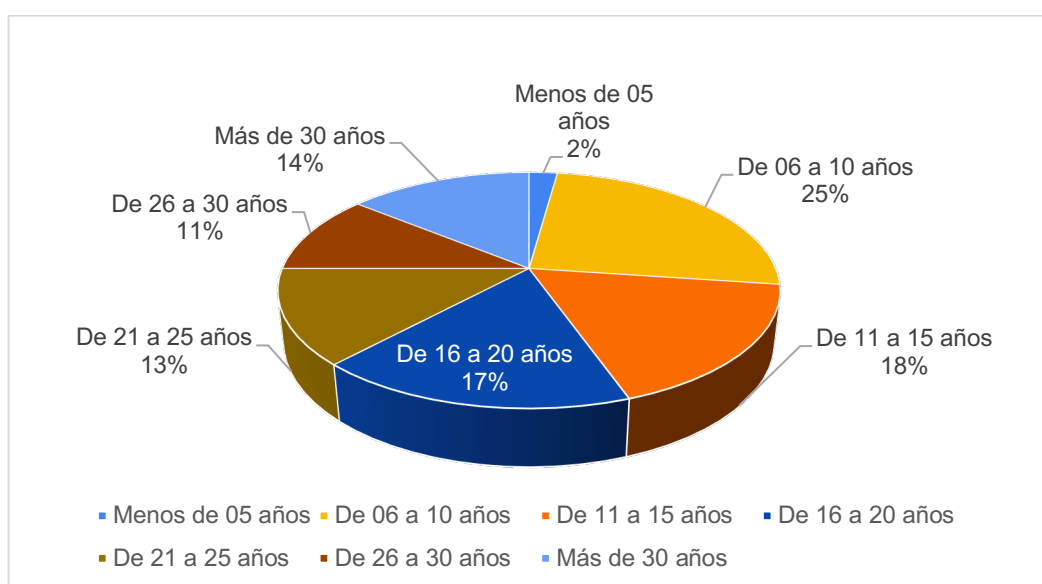
Gráfica 13. Grado de estudios de la muestra encuestada



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada.

En atención a la antigüedad laboral reconocida ante la Universidad, los resultados obtenidos (gráfica 14) muestran que una cuarta parte de la muestra seleccionada de los docentes encuestados se concentra en el rango de entre seis y diez años de servicio. En contraste, se identificaron pocos casos con menos de cinco años de antigüedad. Los demás rangos presentan una distribución equilibrada, de este modo permite observar una muestra diversa en cuanto al tiempo de servicio.

Gráfica 14. Antigüedad laboral de la muestra encuestada.

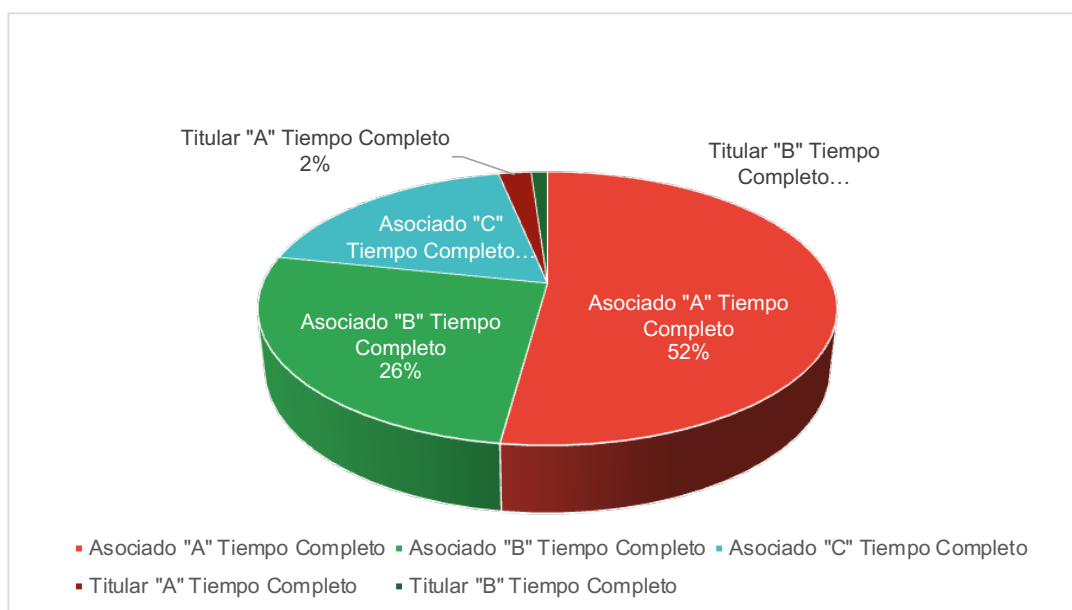


Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada.

En cuanto a las categorías o puestos docentes que contempla la entidad educativa, se estructuran en una escala ordinal: para el personal de tiempo completo, las claves se clasifican de “A” a “C”, mientras que para los docentes titulares la escala es de “A” a “D”, siendo la clave “A” la más baja y la “D” la de mayor rango. La principal distinción entre las categorías de Asociado de Tiempo Completo y Titular radica en el grado académico requerido; en el primer caso, es posible acceder con una maestría, mientras que para las categorías de titular se exige contar con un grado de doctorado (Universidad Autónoma de Nuevo León, 2024).

Los resultados obtenidos (gráfica 15) evidencian que más del 50% del personal docente de tiempo completo se concentra en las primeras categorías del escalafón académico. Los puestos de mayor jerarquía, correspondientes a los puestos titulares, se encuentran representadas en menor medida, lo cual se les atribuye a los requisitos más estrictos en cuanto a formación académica, particularmente la exigencia del grado de doctorado.

Gráfica 15. Categorías docentes de la muestra encuestada.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recolectada.

Utilizando los datos obtenidos de la muestra, se procedió a la verificación de los supuestos fundamentales de la regresión lineal, en el siguiente apartado, los cuales son: linealidad, independencia de los residuos, homocedasticidad, normalidad y ausencia de colinealidad. Estos supuestos son esenciales para asegurar la validez del modelo de regresión lineal aplicado, en consecuencia, garantizan la precisión y confiabilidad de las estimaciones obtenidas (Salmerón y Rodríguez, [2017](#)).

4.2.2. Estadística inferencial de la regresión lineal

a) Supuestos básicos estadísticos

El análisis de regresión es una técnica estadística empleada para estimar y modelar la asociación entre una variable dependiente y una o más variables independientes, con el propósito de explicar cómo los cambios en estas últimas influyen en la primera (Uyanık y Güler, [2013](#)), predice cambios en el valor de ciertas variables cuando otras cambian, dicho de otra manera, la variable independiente se utiliza como predictor en más de una (Muhartini et al., [2021](#)). Los supuestos del análisis de regresión lineal múltiple son linealidad, independencia, normalidad de errores, homocedasticidad y validez o colinealidad (Gelman y Hill, [2007](#)).

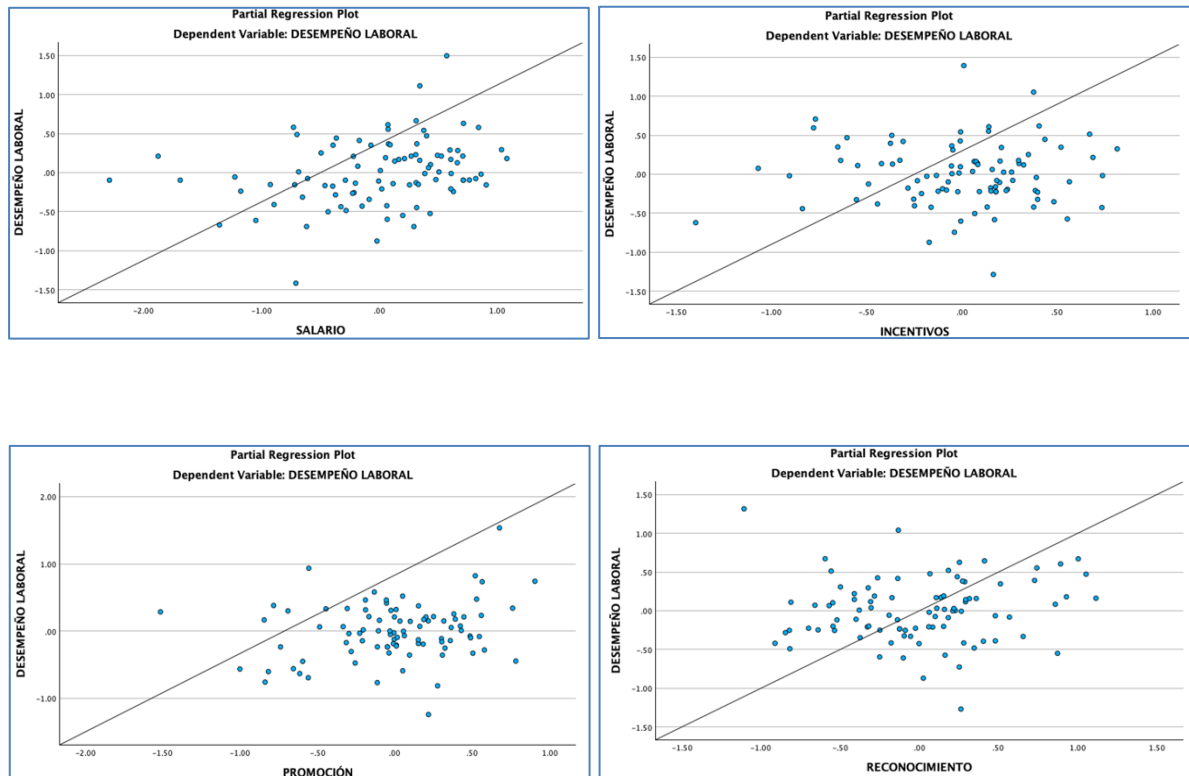
Cabe señalar que, si bien el cumplimiento de estos supuestos fortalece la validez del modelo de regresión, su incumplimiento no radica necesariamente la imposibilidad de aplicar este tipo de análisis. En algunos casos, es posible reconocer ciertas limitaciones, ajustar la interpretación de los resultados o bien realizar transformaciones a los datos para hacerlos más adecuados al modelo estadístico seleccionado (Tranmer et al., [2020](#)). Esta flexibilidad metodológica permite continuar con el análisis siempre que se justifiquen adecuadamente las decisiones tomadas y se consideren sus implicaciones en los resultados.

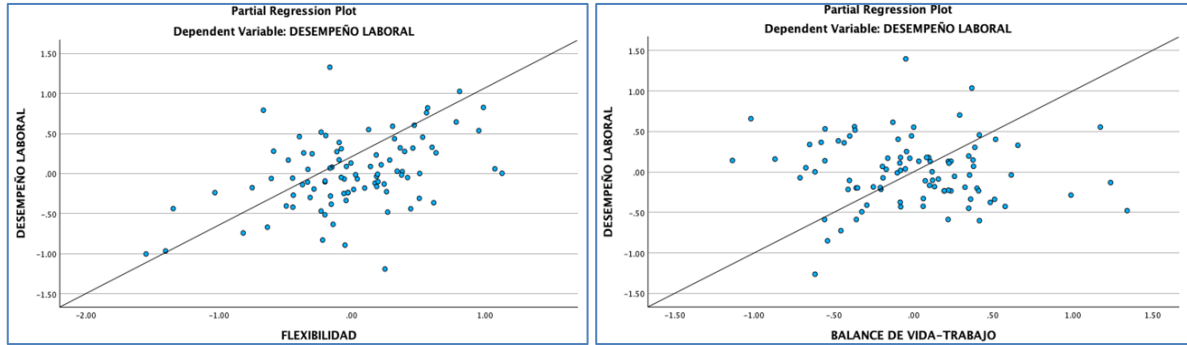
1. Linealidad

De acuerdo con Vilà et al. (2019) el primer supuesto para aplicar la regresión lineal múltiple es la linealidad, la cual refiere que la relación entre la variable dependiente y cada una de las variables independientes debe seguir un patrón lineal. Para verificar este supuesto, se emplearon dos estrategias complementarias, en primer lugar, se elaboraron diagramas de dispersión entre la variable dependiente —desempeño laboral— y cada una de las variables independientes del modelo: sueldos y salarios, incentivos, promoción, reconocimiento, flexibilidad de horario y balance vida-trabajo (figura 8). Las gráficas permiten observar una tendencia lineal entre las variables involucradas.

Figura 8.

Gráficos de regresión parcial de las variables independientes.





Fuente: Elaboración propia a través del SPSS v29.

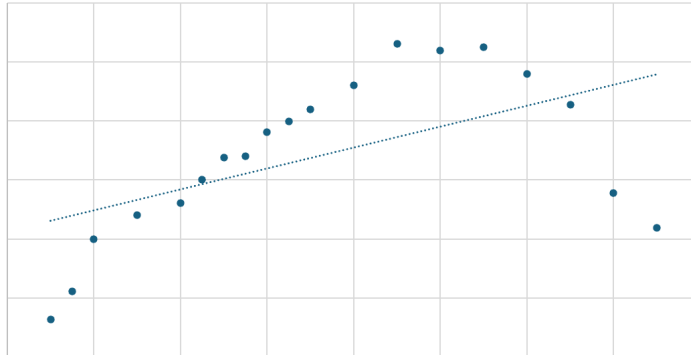
En las gráficas se observa que los puntos se distribuyen de manera dispersa, arriba, abajo y alrededor de la línea central, sin formar patrones curvos o sistemáticos, esto refleja que no existe evidencia de relaciones no lineales. Esta dispersión aleatoria se considera aceptable y evidencia la relación entre las variables lineales.

Según Hair et al. (2019), los gráficos parciales permiten evaluar visualmente la linealidad en regresión múltiple, y la dispersión aleatoria alrededor de la línea demuestra que la relación es aproximadamente lineal. Asimismo, Tabachnick y Fidell (2019) señalan que pequeñas desviaciones arriba o abajo de la línea no invalidan la suposición de linealidad, siempre que no existan patrones en forma de “U” o “U” inversa.

Para reforzar la interpretación y facilitar la comprensión, en la figura 9 se presenta un ejemplo de patrón no lineal, donde los puntos forman una curvatura en “U”. A diferencia de los gráficos de la figura 8, este patrón reflejaría un incumplimiento del supuesto de linealidad, lo cual podría afectar la validez de los resultados de la regresión. La comparación evidencia que todas las variables independientes del estudio cumplen con el supuesto de linealidad requerido para aplicar la regresión lineal múltiple.

Figura 9.

Ejemplo de patrón no lineal que indicaría incumplimiento del supuesto de linealidad

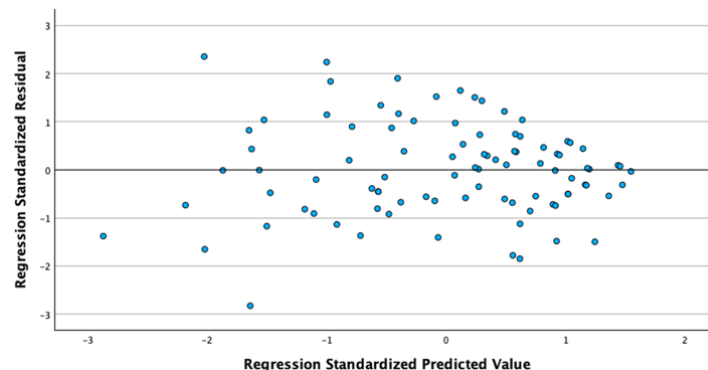


Fuente: Elaboración propia a través del SPSS v29.

En segundo lugar, se realizó un análisis gráfico entre los residuos estandarizados y los valores predichos, con el objetivo de identificar posibles patrones curvos o sistemáticos que demuestren una desviación de la linealidad. Según Field (2024), una distribución aleatoria de los puntos alrededor de la línea horizontal sugiere el cumplimiento de este supuesto (figura 10). En este sentido, el gráfico no mostró evidencia de curvaturas ni patrones definidos, lo que permite concluir que el modelo cumple con el criterio de linealidad.

Figura 10.

Gráfico de residuos estandarizados y valores predichos



Fuente: Elaboración propia a través del SPSS v29.

2. Independencia o autocorrelación

El segundo supuesto es la independencia de las variables del modelo seleccionado, para esto se usó el indicador Durbin-Watson que según Vilà et al. (2019) mencionan que el rango estadístico aceptable es entre 1.5 y 2.5; de manera que conlleva la independencia, es que los errores en la medición de las variables explicativas sean independientes entre sí. El estadístico obtenido para el modelo fue de 2.073 (Tabla 18), de modo que se cumple con el supuesto.

Tabla 18. Resumen del modelo – Durbin Watson

R	R ²	R ² Ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin – Watson
0.834	0.696	0.675	0.41896	2.073

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del SPSS v29.

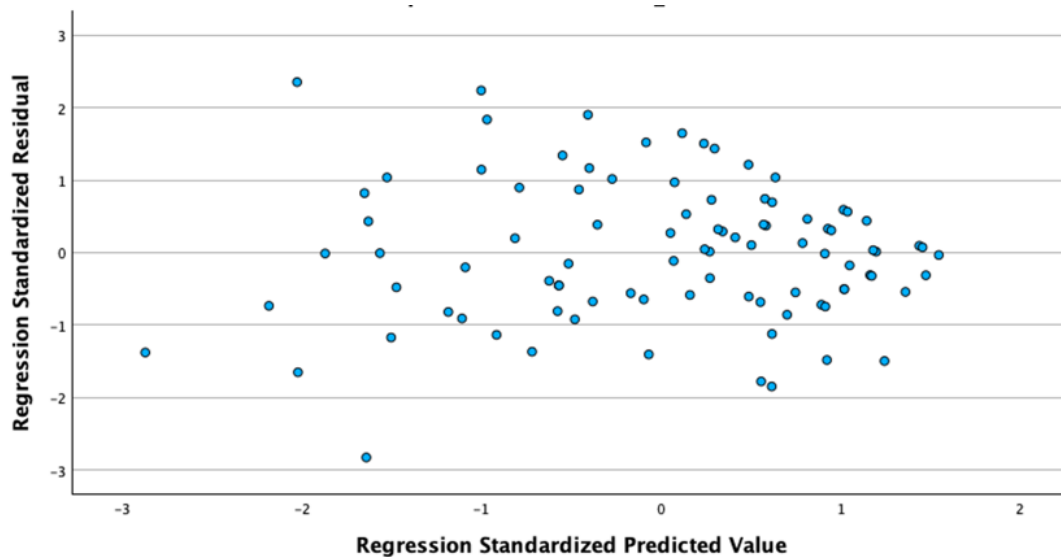
3. Homocedasticidad

El supuesto de homocedasticidad se evaluó mediante el gráfico de dispersión, que implica que los errores tengan varianza constante, en el eje “y” se ubican los pronósticos tipificados y en el eje “x” los residuos tipificados. Para Martín Martín (2008) el supuesto de homocedasticidad supone que la variación de los residuos es uniforme, de manera que no se aprecian pautas de asociación (figura 11).

Como se observa en dicha figura, los puntos se distribuyen de manera dispersa y aleatoria alrededor de la línea horizontal de referencia (residuales = 0), sin formar conos, embudos, curvas o patrones definidos, esto resalta que la variación de los residuos es uniforme. La ausencia de agrupamientos o tendencias visibles sugiere que no existe asociación sistemática entre los residuos y los valores predichos, cumpliendo así el supuesto de homocedasticidad (Martín Martín, 2008).

Figura 11.

Gráfico de dispersión con residuos y predictores estandarizados

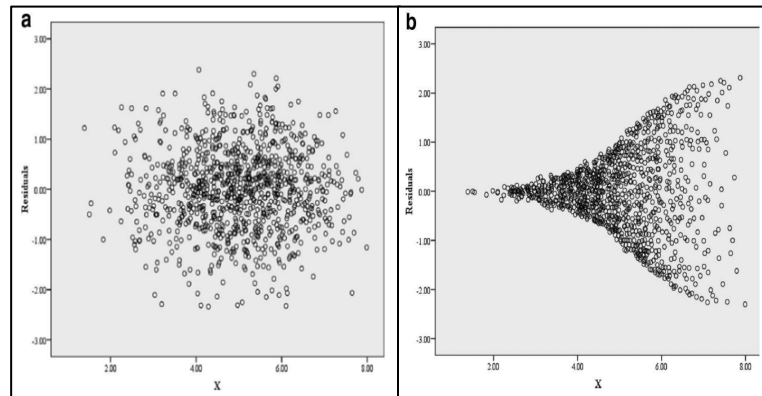


Fuente: Elaboración propia a través del SPSS v29.

Para evaluar el supuesto de homocedasticidad, se revisaron los gráficos de dispersión de los residuos tipificados frente a los pronósticos tipificados, tal como se muestra en la figura 12. En esta imagen se ilustran simultáneamente dos patrones, a la izquierda se aprecia un patrón de homocedasticidad, donde los residuos se distribuyen de manera aleatoria y uniforme alrededor de la línea horizontal de referencia, evidenciando que la varianza de los errores es constante; a la derecha se muestra un ejemplo de heterocedasticidad, en el que los residuos son un patrón sistemático en forma de embudo evidenciando variación no constante a lo largo de los valores predichos.

La comparación visual de ambos patrones permite comprender cómo se cumple o no este supuesto (Rosopa et al., 2013). En el caso de los datos de la presente investigación los residuos se asemejan al patrón homocedasticidad, de manera que confirma que el supuesto de varianza constante se cumple respaldando la validez del modelo de regresión lineal múltiple.

Figura 12. Comparación de patrones de homocedasticidad y heterocedasticidad en residuos tipificados



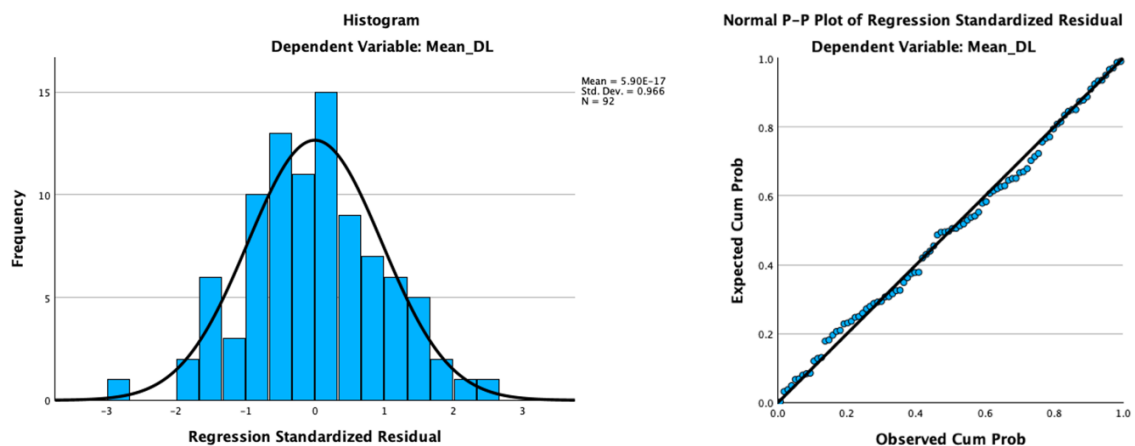
Nota: (a) Gráfico con un patrón de homocedasticidad, (b) Gráfico con un patrón de heterocedasticidad.
Fuente: Rosopa et al. (2013).

4. Normalidad

Con el objetivo de verificar el cumplimiento del supuesto de normalidad, se aplicaron dos estrategias complementarias. En primer lugar, se realizó un análisis visual mediante el histograma de residuos y el gráfico de probabilidad normal (P-P plot). Ambos mostraron una distribución simétrica y con forma de campana, lo que sugiere que los errores se distribuyen normalmente (véase figura 13).

Figura 13.

Gráficos de normalidad



Fuente: Elaboración propia a través del SPSS v29.

En segundo lugar, se aplicó la prueba Kolmogorov Smirnov (K-S). Según Tapia y Cevallos (2021), esta prueba resulta útil para evaluar la normalidad de los datos muestrales, especialmente en procesos físicos o sociales no lineales e interactivos, donde es común encontrar distribuciones no gaussianas. La figura 13 permite complementar esta interpretación visualmente, la distribución de los residuos se aprecia en forma de campana, ligeramente desplazada hacia la derecha demostrando una asimetría positiva leve, característica común en datos del comportamiento humano y que no compromete el cumplimiento del supuesto de normalidad (Field, 2018).

Además, la prueba K–S analiza la distribución de las variables seleccionadas para comprender mejor el comportamiento subyacente de los datos. Se eligió esta prueba en lugar de la de Shapiro–Wilk debido a que es la más adecuada para muestras de tamaño mayor a 50 participantes mientras que Shapiro–Wilk se recomienda generalmente para muestras más pequeñas (Chakravarti et al., 1967). En la Tabla 19 se observa que el valor de significación bilateral fue de 0.200, el cual es superior al umbral de 0.05 (Chakravarti et al., 1967); por lo tanto, se acepta la hipótesis nula de la normalidad, interpretando que los residuos del modelo siguen una distribución normal.

Tabla 19. Prueba de Kolmogórov-Smirnov para la muestra

Prueba K-S		Residuos estandarizados
N		92
Parámetros normales	Media	0.00000
	Desv. estándar	0.40490790
Sig. asintótica (bilateral)		0.200

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del SPSS v29.

5. Colinealidad

El último supuesto a cumplir para poder utilizar la regresión lineal se estimó mediante el factor de inflación de la varianza (VIF). De acuerdo con Bouza-Herrera (2018), la colinealidad se presenta cuando existe una relación entre dos o más variables independientes, a causa de ello, se genera una aportación de información redundante respecto a la variabilidad de la variable dependiente. En un modelo de regresión lineal múltiple, se considera que hay colinealidad si alguno de los coeficientes de correlación —ya sea simple o múltiple— entre las variables predictoras alcanzan un valor igual a uno.

Según Gómez y Martínez (2017), un valor elevado de tolerancia es indicativo de que no existe colinealidad entre las variables independientes; sin embargo, si dicho valor desciende por debajo de 0.10, se considera una señal crítica de posible colinealidad en el modelo. De manera complementaria, Baños et al. (2019) advierten que un VIF superior a 10 refleja serios problemas de colinealidad, comprometiendo la validez de las estimaciones del modelo. Por otro lado, Hair et al. (2019) mencionan que los niveles superiores a 5 del VIF demuestran que el modelo cuenta con problemas de colinealidad entre los constructos que lo conforman.

Los resultados del VIF del modelo con las variables: sueldos y salarios (X1), incentivos (X2), promoción (X3), reconocimiento (X4), flexibilidad de horario (X5) y balance de vida-trabajo (X6), se aprecian en la Tabla 20, los cuales oscilan entre 1.530 y 4.642 de manera que no hay indicios de multicolinealidad.

Tabla 20. Colinealidad del modelo.

Modelo	Colinealidad	
Variables	Tolerancia	VIF
Constante		
Sueldos y salarios (X1)	0.639	1.530
Incentivos (X2)	0.213	4.642
Promoción (X3)	0.246	4.066
Reconocimiento (X4)	0.218	4.583
Flexibilidad de horario (X5)	0.396	2.526
Balance de vida-trabajo (X6)	0.279	3.588

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del SPSS v29.

Con base en los análisis realizados, se concluye que los cinco supuestos fundamentales para aplicar la regresión lineal múltiple fueron verificados y cumplidos. Esto garantiza la fiabilidad del análisis de regresión lineal múltiple aplicado a la investigación para evaluar la relación entre las compensaciones y el desempeño laboral docente. Resumiendo, los detalles específicos de cada supuesto verificado pueden consultarse en la Tabla 21.

Tabla 21. Verificación de los supuestos de la regresión lineal múltiple

Supuesto	Método de verificación	Resultado obtenido	Conclusión
1. Linealidad	Diagrama de dispersión entre la Y y las X, y gráfico de residuos vs valores predichos.	Se observaron patrones dispersos sin curvaturas o estructuras sistemáticas.	Cumplido
2. Independencia	Verificado a través del estadístico de Durbin – Watson.	Se obtuvo un estadístico de Durbin–Watson, Valor = 2.073 (rango aceptable: 1.5 a 2.5).	Cumplido
3. Homocedasticidad	Gráfico de dispersión entre residuos estandarizados y los valores predichos.	Distribución homogénea de residuos sin patrón definido.	Cumplido
4. Normalidad	Histograma, P-P plot y prueba Kolmogorov Smirnov (K-S).	Distribución normal en gráficos y residuos, sig. bilateral = 0.200 > 0.05.	Cumplido
5. Colinealidad	Tolerancia (>0.10) y el factor de inflación de la varianza VIF (< 10).	Tolerancia entre valores de 0.213 y 0.639, VIF entre 1.530 y 4.642.	Cumplido

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del SPSS v29.

Cabe mencionar que, cuando se verificaron los cinco supuestos básicos con todas las variables independientes, el estimador Durbin – Watson presentó un valor de 2.073, reflejando que los residuos eran independientes y no existía autocorrelación (Vilà et al., 2019). Posteriormente, al aplicar la regresión lineal múltiple mediante el método de pasos sucesivos –el cual se describirá más adelante–, el modelo ajustado arrojó un valor Durbin–Watson de 2.086, confirmando nuevamente el cumplimiento del supuesto de independencia. Esta ligera variación es esperable debido a los cambios en los predictores incluidos, y ambos valores se encuentran dentro del rango aceptable de 1.5 a 2.5, lo que respalda la validez del modelo final.

b) Correlaciones entre las variables de estudio

El coeficiente de correlación permite describir la fuerza y la dirección de la asociación entre variables, siendo particularmente útil cuando se busca evaluar la coherencia con la que varían en conjunto. Una de las medidas más utilizadas para este propósito es la correlación de Pearson (r), considerando que cuantifica la intensidad y dirección del vínculo entre dos variables aleatorias con distribución normal, ayudando a identificar si existe una relación directa, inversa o nula entre ellas (Field, 2009; Sedgwick, 2012).

La correlación de Pearson en el sentido más amplio es una medida de asociación entre variables. Cuando los datos están correlacionados, un cambio en la magnitud de una variable se asocia con un cambio en la magnitud de otra, ya sea en la misma dirección (correlación positiva) o en la opuesta (correlación negativa). Una correlación perfecta de -1 o $+1$ significa que todos los puntos de datos se encuentran exactamente en la línea recta (Schober et al., 2018). En la Tabla 22 se presentan los diferentes niveles de interpretación del coeficiente de correlación de Pearson.

Tabla 22. Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson (r)

Rango de r	Grado de relación
$+ 0.70 \leq r \leq + 1.00$	Una fuerte relación lineal positiva
$+ 0.30 \leq r \leq + 0.70$	Una moderada relación lineal positiva
$+ 0.10 \leq r \leq + 0.30$	Una débil relación lineal positiva
$- 0.10 \leq r \leq + 0.10$	No existe una relación lineal
$- 0.30 \leq r \leq - 0.10$	Una débil relación lineal negativa
$- 0.70 \leq r \leq - 0.30$	Una moderada relación lineal negativa
$- 1.00 \leq r \leq - 0.70$	Una fuerte relación lineal negativa

Fuente: Elaboración propia con base en Ahmed et al. (2023).

En la tabla 23 se observan los valores correlacionados del coeficiente de Pearson, si los valores son mayores que cero, implica una correlación positiva entre las variables independientes. La correlación más alta se presentó entre las variables Desempeño Laboral (DL) y Promoción (PRO), con un valor de 0.760, indica una fuerte relación lineal positiva ($r \geq 70$). La segunda correlación más alta fue entre Desempeño Laboral e Incentivos (INC), con un valor de 0.676, así pues, corresponde en una moderada relación lineal positiva ($0.30 \leq r \leq 0.70$).

Además, el Desempeño Laboral (DL) mostró una moderada relación lineal positiva con Reconocimiento (REC), con un valor de 0.711, y con Flexibilidad de horario (FLEX), con un valor de 0.770, lo anterior, sugiere también una fuerte relación lineal positiva. Por último, Balance vida-trabajo (BVT) presentó una correlación significativa con Desempeño Laboral (DL), obteniendo un valor de 0.688, lo que también se clasifica como una fuerte relación lineal positiva. Todas las correlaciones presentadas son significativas al nivel de 0.01 bilateral, por ello se respalda la validez estadística de las relaciones entre las variables consideradas (Field, 2018).

Tabla 23. Correlaciones entre las variables de estudio

Variables		DL	SAL	INC	PRO	REC	FLEX	BVT
DL	Correlación Pearson	1	0.516**	0.676**	0.760**	0.711**	0.770**	0.688**
	Significancia bilateral		0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
SAL	Correlación Pearson	0.516**	1	0.580**	0.479**	0.455**	0.358**	0.490**
	Significancia bilateral	0.001		0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
INC	Correlación Pearson	0.676**	0.580**	1	0.809**	0.833**	0.643**	0.793**
	Significancia bilateral	0.001	0.001		0.001	0.001	0.001	0.001
PRO	Correlación Pearson	0.760**	0.479**	0.809**	1	0.823**	0.770**	0.828**
	Significancia bilateral	0.001	0.001	0.001		0.001	0.001	0.001
REC	Correlación Pearson	0.711**	0.455**	0.833**	0.823**	1	0.738**	0.814**
	Significancia bilateral	0.001	0.001	0.001	0.001		0.001	0.001
FLEX	Correlación Pearson	0.770**	0.358**	0.643**	0.770**	0.738**	1	0.732**
	Significancia bilateral	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001		0.001
BVT	Correlación Pearson	0.688**	0.490**	0.793**	0.828**	0.814**	0.732**	1
	Significancia bilateral	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	

Variable dependiente Y: Desempeño Laboral (DL).

Variables independientes: Sueldos y salarios (SAL), Incentivos (INC), Promoción (PRO), Reconocimiento (REC), Flexibilidad de horario (FLEX), Balance vida-trabajo (BVT). ** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del SPSS v29.

4.2.3. Análisis estadístico: Regresión lineal múltiple

Los datos resultantes de la muestra se evalúan mediante un análisis de regresión lineal múltiple. El manejo de la estadística no paramétrica de regresión se emplea para descubrir cómo se puede predecir una variable dependiente utilizando la variable independiente (Abidin, 2016), por esta razón el análisis de regresión analiza dos o más variables, lo cual implica la relación entre estas variables (Nani y Mukaroh, 2021).

- **Coeficiente de determinación (R^2)**

El coeficiente de determinación, también conocido como R^2 , se encuentra bien definido en los modelos de regresión lineal y mide la proporción de variación de la

variable dependiente explicada por predictores incluidos en el modelo (Zhang, 2017). En la tabla 24 se aprecia el resumen del modelo con la incorporación de todos los predictores y la variable dependiente, con los datos arrojados por el método tradicional, se obtuvo un coeficiente de determinación del 0.696, esto significa que el 69.6% de la variabilidad observada en la variable dependiente puede ser explicada por el conjunto de las variables independientes.

Según Field (2018) y Hair et al. (2019), en estudios de ciencias sociales los valores de R^2 se interpretan de manera relativa, un R^2 mínimo alrededor de 0.10 pueden considerarse aceptable para estudios exploratorios, valores cercanos de 0.30 a 0.50 se consideran moderados, y valores superiores de 0.50 a 0.70 se consideran altos, dependiendo del contexto y la naturaleza de los fenómenos estudiados. En este sentido, el 69.6% obtenido en la presente investigación se encuentra en el rango alto, indicando que el modelo tiene un poder explicativo considerable, aunque ligeramente por debajo del 0.70.

Además, Sarjana et al. (2023) proporcionan directrices complementarias para la interpretación del coeficiente de determinación acorde al coeficiente de correlación obtenido, señalando que se considera fuerte cuando se encuentra en un rango de 0.60 a 0.799. De esta manera, el valor obtenido en la investigación se ubica dentro de este rango reforzando la validez y la fuerza del modelo de regresión lineal múltiple aplicado.

Tabla 24. Resumen del modelo

R	R^2	R^2 Ajustado	Error estándar de la estimación
0.834	0.696	0.675	0.41896

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del SPSS v29.

A continuación, se presentan los hallazgos que evalúan cómo las variables independientes inciden en el desempeño laboral. Para ello, se utilizó la información obtenida mediante el instrumento aplicado a la población objetivo de la muestra.

- **Análisis de regresión lineal múltiple por el método de pasos sucesivos**

El análisis de regresión lineal fue realizado mediante el método de pasos sucesivos (*stepwise*), el cual consiste en la incorporación o eliminación automatizada y secuencial de variables independientes con base en criterios estadísticos. Este procedimiento permite identificar el orden óptimo en que las variables deben integrarse al modelo, priorizando aquellas que mejoran o contribuyen a explicar la variabilidad de la variable dependiente (Hernández Sampieri, 2018). El resumen del modelo ajustado se aprecia en la Tabla 25.

Tabla 25. Resumen del modelo ajustado

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	0.770 ^a	0.593	0.589	0.47121	
2	0.813 ^b	0.662	0.654	0.43220	
3	0.833^c	0.694	0.683	0.41368	2.086

a. Predictores: (Constante), Flexibilidad de horario (X5).

b. Predictores: (Constante), Promoción (X3), Flexibilidad de horario (X5).

c. Predictores: (Constante), Sueldos y salarios (X1), Promoción (X3), Flexibilidad de horario (X5).

d. Variable dependiente: Desempeño laboral (Y).

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del SPSS v29.

En el primer modelo ajustado, únicamente se incluyó como predictor la variable flexibilidad de horario, obteniendo un coeficiente de correlación de 0.770 y una $R^2 = 0.593$, lo cual indica que esta variable por sí sola explica el 59.3% de la varianza en el desempeño laboral. La R^2 ajustada fue de 0.589, sugiriendo un ajuste razonable del modelo (Hair et al., 2019).

El segundo modelo incorporó la variable promoción además de la flexibilidad de horario, lo que elevó la R^2 a 0.662, es decir, el 66.2% de la varianza es explicada ahora por ambas variables. La R^2 ajustada fue de 0.654, y el error estándar disminuyó a 0.43220, mostrando una mejora en el ajuste del modelo.

Finalmente, el tercer modelo, considerado como el más adecuado, integró las variables de flexibilidad de horario (X5), promoción (X3) y sueldos y salarios (X1),

alcanzando un coeficiente de determinación $R^2 = 0.694$ y una R^2 ajustada de 0.683, por ende, conlleva a que las tres variables explican conjuntamente el 69.4% de la varianza del desempeño laboral. Además, el error estándar de la estimación disminuyó a 0.41368, resaltando una mejora progresiva en la precisión del modelo a medida que se agregaron predictores.

- **Análisis de la Varianza (ANOVA)**

El análisis de varianza (ANOVA) es una herramienta estadística que permite comparar medias entre grupos, sin embargo, en el contexto de la regresión lineal múltiple adquiere un papel fundamental al evaluar la significancia global del modelo. Su propósito es determinar si el conjunto de variables independientes incluidas explica una proporción significativa de la variabilidad observada en la variable dependiente (Ato et al., 2013), por ende, el estadístico F derivado del ANOVA compara la variabilidad explicada por el modelo con la no explicada residual.

En este sentido, el ANOVA no sólo permite evaluar la significancia global del modelo, sino que también ofrece un marco para interpretar la contribución relativa de cada variable independiente en la explicación de la variable dependiente (Ato et al., 2013; Field, 2018). Al relacionar el estadístico f con los coeficientes individuales de regresión se identifican cuáles predictores aportan significativamente al desempeño del conjunto de variables garantizando un análisis integral es confiable (Hair et al., 2019).

Si el resultado de la prueba es estadísticamente significativo ($p < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes de regresión son iguales a cero, concluyendo que al menos una variable independiente influye significativamente sobre la dependiente (Hair et al., 2019). Asimismo, Field (2018) destaca que un valor significativo F precisa que el modelo con predictores mejora sustancialmente la predicción de la variable dependiente, en comparación con un

modelo que solo incluye la media como un punto de referencia. Los resultados obtenidos de los tres modelos se aprecian en la Tabla 26.

Tabla 26. ANOVA^a – Análisis de la Varianza

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Regresión	29.154	1	29.154	131.304	0.001 ^b
Residuo	19.983	90	0.222		
Total	49.138	91			
Regresión	32.153	2	16.256	87.025	0.001 ^c
Residuo	16.625	89	0.187		
Total	49.138	91			
Regresión	34.078	3	11.359	66.377	0.001 ^d
Residuo	15.060	88	0.171		
Total	49.138	91			

a. Variable dependiente: Desempeño laboral (Y).

b. Predictores: (Constante), Flexibilidad de horario (X5).

c. Predictores: (Constante), Promoción (X3), Flexibilidad de horario (X5).

d. Predictores: (Constante), Sueldos y salarios (X1), Promoción (X3), Flexibilidad de horario (X5).

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del SPSS v29.

El primer modelo generado por el método escalonado incluye únicamente la variable independiente (X5) —Flexibilidad de horario—, el modelo arrojó un estadístico F de 131.304 con un valor de significancia de $p = 0.001$, de manera que esta variable, por sí sola, tiene un efecto altamente significativo sobre el desempeño laboral. La inclusión de esta variable demuestra su capacidad dentro del modelo, explicando la proporción considerable de la varianza de la variable dependiente.

El segundo modelo se incorporó una segunda variable (X3) —Promoción—, además de la flexibilidad de horario. El valor estadístico F fue de 87.025 y el valor de p se mantuvo en 0.001, confirmando que ambas variables, en conjunto, tienen una influencia significativa sobre el desempeño laboral. La mejora del modelo en esta etapa sugiere que la adición de la variable promoción aumenta la capacidad explicativa al modelo respecto a la variable de desempeño laboral.

Por otra parte, el tercer modelo, incluye las variables (X5) —flexibilidad de horario—, (X3) —promoción— y (X1) —sueldos y salarios—, además, presenta el mejor equilibrio entre parsimonia y poder predictivo; se obtuvo un valor estadístico de $F = 66.377$ con una significancia de $p = 0.001$, esta situación refleja que, en conjunto, estas tres variables predicen de forma significativa el desempeño laboral.

El último modelo se sugiere como definitivo, debido a que integra los predictores que, de manera conjunta, explican una mayor proporción de la varianza en la variable dependiente. A partir de los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula que plantea que todos los coeficientes de regresión son iguales a cero, es decir, que al menos una de las variables independientes incorporadas en el modelo tiene un efecto significativo sobre el desempeño laboral. Además, el resultado es estadísticamente significativo con un nivel de significancia del 95%, lo anterior evidencia la validez del modelo como una representación adecuada del fenómeno estudiado (Mejía, 2018).

- **Coeficientes de correlación (R) del modelo escalonado**

El coeficiente de correlación de Pearson ayuda a comprobar la asociación entre las variables (Shrestha, 2020), en la Tabla 27 se muestra el análisis de correlación entre el desempeño laboral y las variables independientes seleccionadas por el método *stepwise*, sueldos y salarios (X1), promoción (X3) y flexibilidad de horario (X5) con una correlación positiva y significancia en $p < 0.001$. Para este modelo final se dejaron únicamente las tres variables antes mencionadas mediante el método de selección de variables basados en el valor p . Este criterio permitió identificar las variables que tenían un impacto estadísticamente significativo en el modelo, descartando aquellas cuyo valor p era mayor al umbral de significancia establecido ($p > 0.05$).

Tabla 27. Coeficientes de correlación de Pearson del modelo escalonado

		Variables			
Variables		Desempeño laboral (Y1)	Sueldos y salarios (X1)	Promoción (X3)	Flexibilidad de horario (X5)
Desempeño Laboral (Y1)	Correlación Pearson	1	0.516**	0.760**	0.770**
	Significancia bilateral		0.001	0.001	0.001
Sueldos y salarios (X1)	Correlación Pearson	0.516**	1	0.479**	0.358**
	Significancia bilateral	0.001		0.001	0.001
Promoción (X3)	Correlación Pearson	0.760**	0.479**	1	0.770**
	Significancia bilateral	0.001	0.001		0.001
Flexibilidad horaria (X5)	Correlación Pearson	0.770**	0.358**	0.770**	1
	Significancia bilateral	0.001	0.001	0.001	

** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del SPSS v29.

La interpretación de los resultados expuestos resalta que existe una relación lineal estadísticamente significativa, $r = 0.516$ y $p < 0.001$ por tanto, la correlación es moderada, la dirección de la relación es positiva, esto quiere decir, que al aumentar la variable de sueldos y salarios aumenta el desempeño laboral.

Con relación a la variable promoción y desempeño laboral la asociación es linealmente fuerte, estadísticamente positiva y significativa al tener resultados $r = 0.760$ y $p < 0.001$, esto genera que la relación sea directa, al aumentar la promoción el desempeño laboral también lo hará. Por su parte la correlación de la flexibilidad de horario y la variable dependiente resultó ser alta al obtener un $r = 0.770$ y $p < 0.001$, siendo ésta la relación más significativa de entre las tres variables independientes con las que cuenta el modelo.

En la Tabla 28 se aprecian los coeficientes del tercer modelo ajustado mediante el método de pasos sucesivos (*stepwise*), junto con los valores estadísticos t, los niveles de significancia (p) y el factor de inflación de la varianza (VIF), los cuales permiten evaluar la relevancia individual de cada predictor, así

como la ausencia de colinealidad entre las variables independientes incluidas en el modelo.

Tabla 28. Coeficientes del modelo escalonado seleccionado

Modelo	Coef. No Estand		Coef. Estand		Sig	VIF
	B	Desv. Error	Beta	t		
Constante	1.124	0.251		4.487	0.001	
Sueldos y salarios (X1)	0.185	0.061	0.203	3.025	0.003	2.453
Promoción (X3)	0.235	0.075	0.308	3.137	0.002	2.773
Flexibilidad de horario (X5)	0.401	0.081	0.460	4.979	0.001	2.453

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del SPSS v29.

Asimismo, en la tabla 29 se muestran los coeficientes correspondientes a las variables que fueron excluidas del modelo de regresión. De acuerdo con lo señalado con diversos autores (Hair et al., 2019; Montgomery et al., 2021; Tabachnick y Fidell, 2019), cuando ciertas variables no son integradas en el modelo final, es fundamental que su exclusión se evalúe no solo desde la perspectiva estadística, sino también teórica, es decir, se debe valorar si dichas variables aportan una contribución significativa a la explicación de la varianza de la variable dependiente.

Tabla 29. Coeficientes de las variables excluidas del modelo ajustado

Modelo	Coef. No Estand			Correlación	Colinealidad	
	B	t	Sig	Parcial	Tolerancia	VIF
Incentivos (X2)	0.043	0.391	0.697	0.042	0.296	3.374
Reconocimiento (X4)	0.087	0.796	0.428	0.085	0.290	3.444
Balance vida-trabajo (X6)	− 0.013	− 0.114	0.910	− 0.012	0.281	3.561

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del SPSS v29.

Por lo anterior, es indispensable considerar la posible presencia de multicolinealidad, utilizando indicadores como el factor de inflación de la varianza (VIF) para detectar relaciones excesivamente fuertes entre predictores. Valores de VIF menores a 5 demuestran que la multicolinealidad no representa un problema

serio, mientras que valores superiores a 10 sugieren la existencia de multicolinealidad severa (Hair et al., 2019). Finalmente, tras la eliminación de variables, es necesario ajustar y revisar nuevamente el modelo para verificar que siguen cumpliendo los supuestos fundamentales de la regresión lineal, como la homocedasticidad de los errores y la normalidad de los residuos (Cohen et al., 2003; Bryman y Bell, 2015).

El proceso de exclusión no implica que estas variables carezcan completamente de valor teórico o práctico, sino que, en el contexto específico de la muestra y el modelo estadístico, su efecto no fue significativo ni suficientemente fuerte para justificar su inclusión en la ecuación final de predicción del desempeño laboral. Además, la exclusión, ayuda a evitar problemas de colinealidad innecesaria y mejora la parsimonia del modelo (Cohen et al., 2003; Field, 2018).

Es importante señalar que, como resultado de la regresión lineal, se obtiene el valor beta β de cada constructo, de manera que puede ser interpretada en términos de su nivel de impacto, según los rangos establecidos por Rositas (2005), resumidos en la Tabla 30.

Tabla 30. Valoración del impacto en base a coeficientes beta

Intervalos de valores de coeficientes beta	Valoración del impacto
0.00 a 0.09	Imperceptible
0.10 a 0.15	Perceptible
0.16 a 0.19	Considerable
0.20 a 0.29	Importante
0.30 a 0.50	Fuerte
Arriba de 0.50	Muy fuerte

Fuente: Elaboración propia con base en Rositas (2005).

Para interpretar los coeficientes beta obtenidos en la regresión lineal, se aplicaron los rangos establecidos por Rositas (2005), los cuales permiten clasificar el impacto de cada variable en función de su magnitud. De acuerdo con la tabla 29,

las variables sueldos y salarios ($\beta = 0.185$), promoción ($\beta = 0.235$) y flexibilidad de horario ($\beta = 0.401$), Se sitúan dentro de los rangos considerable importante y fuerte respectivamente, indicando que su efecto sobre el desempeño laboral es relevante y consistente con la clasificación propuesta. Por el contrario, incentivos ($\beta = 0.043$), reconocimiento ($\beta = 0.087$) y balance vida trabajo ($\beta = -0.013$) se encuentran en los rangos imperceptible o perceptible, lo que refleja un impacto mínimo sobre la variable dependiente en este contexto.

Una vez realizados los cálculos del modelo se obtiene la siguiente ecuación con relación a las variables involucradas:

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 X_1(\text{Sueldos y salarios}) + \beta_3 X_3(\text{Promoción}) + \beta_5 X_5(\text{Flexibilidad de horario}) + \varepsilon$$

Donde \hat{Y} es el desempeño laboral, β_0 es la constante, β_1 , β_3 y β_5 son los coeficientes del modelo; X_1 , X_3 y X_5 las variables independientes sueldos y salarios, promoción y flexibilidad de horario respectivamente, mientras que ε = error, por consiguiente, la ecuación quedaría:

$$\hat{Y} = 1.124 + 0.185X_1(\text{Sueldos y salarios}) + 0.235X_3(\text{Promoción}) + 0.401X_5(\text{Flexibilidad de horario}) + \varepsilon$$

En síntesis, se llevó a cabo un análisis detallado de los resultados obtenidos, el cual incluyó tanto el estudio de los estadísticos descriptivos como la verificación de los cinco supuestos asociados al modelo de regresión lineal múltiple, de esta manera permitió garantizar la validez y confiabilidad del modelo aplicado. Posteriormente, se procedió a la aplicación del método escalonado, de forma que permitió identificar las variables predictoras con mayor capacidad explicativa.

Como parte del análisis final, se incluyó la evaluación del análisis de varianza (ANOVA) para comprobar la significancia global del modelo, así como el cálculo de los coeficientes de correlación entre las variables. Además, se examinó el impacto individual de cada predictor a través de los coeficientes beta y los valores p, esto con la finalidad de presentar la ecuación ajustada al modelo propuesto.

4.3 Comprobación de Hipótesis

Una vez verificados los supuestos del modelo de regresión lineal múltiple y seleccionadas las variables significativas a través del método de pasos sucesivos, se procede a la comprobación de las hipótesis planteadas en esta investigación. El objetivo es determinar si cada una de las variables independientes seleccionadas ejerce un efecto estadísticamente significativo sobre la variable dependiente: el desempeño laboral de los docentes de tiempo completo del Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Previo a la interpretación de los coeficientes individuales, es necesario contextualizar el modelo dentro del conjunto de variables incluidas, ya que la regresión lineal múltiple permite evaluar simultáneamente el efecto de varias compensaciones sobre el desempeño laboral. Este enfoque asegura que los resultados de cada hipótesis se consideren en el marco de la interacción entre predictores, evitando conclusiones aisladas y proporcionan una visión integral del impacto relativo de cada variable independiente en la variable dependiente. Hair et al., [2019](#); Field, [2018](#)).

La validación de las hipótesis se realiza con base en el valor de significancia (p) asociado a cada coeficiente de regresión en el modelo final. De acuerdo con Hair et al. ([2019](#)), un valor p inferior al umbral de 0.05 revela que se rechaza la hipótesis nula (H_0), aceptando que existe una relación significativa entre la variable independiente correspondiente y la variable dependiente. Asimismo, el signo y magnitud del coeficiente beta permiten identificar la dirección y fuerza del efecto.

En este sentido, en la Tabla 31 se presenta la evaluación individual de las hipótesis formuladas para las variables que permanecieron en el modelo final: Los hallazgos muestran que las variables sueldos y salarios (X1), promoción (X3) y flexibilidad de horario (X5) ejercen un efecto estadísticamente significativo en el desempeño laboral de los docentes de tiempo completo del Nivel Medio Superior

de la Universidad Autónoma de Nuevo León, mientras que incentivos (X2), reconocimiento (X4) y balance vida-trabajo (X6) no presentan relaciones significativas en el modelo final ya que los valores de significancia asociados son menores a 0.50 ($p > 0.05$), lo que sugiere que dichas variables no contribuyen a la explicación de la variabilidad del desempeño en el modelo.

Tabla 31. Resultados de las hipótesis

Hipótesis	Valor de Beta	Significancia	Resultados
H ₁ : Los sueldos y salarios son compensaciones que inciden en la mejora del desempeño de los docentes de tiempo completo en el nivel medio superior de la UANL.	0.185	0.003	Aprobada
H ₂ : Los incentivos son compensaciones que inciden en la mejora del desempeño de los docentes de tiempo completo en el nivel medio superior de la UANL.	0.043	0.697	Rechazada
H ₃ : La promoción es una compensación que inciden en la mejora del desempeño de los docentes de tiempo completo en el nivel medio superior de la UANL.	0.235	0.002	Aprobada
H ₄ : El reconocimiento es una compensación que incide en la mejora del desempeño de los docentes de tiempo completo en el nivel medio superior de la UANL.	0.087	0.428	Rechazada
H ₅ : La flexibilidad de horario es una compensación que incide en la mejora del desempeño de los docentes de tiempo completo en el nivel medio superior de la UANL.	0.401	0.001	Aprobada
H ₆ : El balance de vida-trabajo es una compensación que inciden en la mejora del desempeño de los docentes de tiempo completo en el nivel medio superior de la UANL.	- 0.013	0.910	Rechazada

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Acorde a la presentación y análisis de los resultados finales, se ha completado la verificación de los supuestos del modelo de regresión lineal múltiple, la identificación de las variables significativas mediante el método de pasos sucesivos y la comprobación de las hipótesis planteadas. Con base en los coeficientes no estandarizados derivados del análisis de regresión lineal múltiple, se retoma de forma explícita la ecuación predictiva del desempeño laboral \hat{Y} :

$$\hat{Y} = 1.124 + 0.185X_1(\text{Sueldos y salarios}) + 0.235X_3(\text{Promoción}) + 0.401X_5(\text{Flexibilidad de horario}) + \varepsilon$$

Esto, para representa el modelo matemático definitivo de la investigación, donde el valor de 1.124 corresponde a la constante del modelo, que representa el nivel esperado de desempeño cuando las variables independientes son iguales a cero.

De manera general, los hallazgos muestran que las variables sueldos y salarios (X1), promoción (X3) y flexibilidad de horario (X5) ejercen un efecto estadísticamente significativo sobre el desempeño laboral de los docentes de tiempo completo del Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León, mientras que incentivos (X2), reconocimiento (X4) y balance vida-trabajo (X6) no presentan relaciones significativas en el modelo final.

Esto puede deberse a factores contextuales, como la percepción de los docentes sobre la relevancia de los incentivos o la disponibilidad de políticas de conciliación vida trabajo, que limitan su impacto real. Estudios previos señalan que cuando los coeficientes beta son bajos, incluso si fueran significativos, su relevancia práctica puede ser limitada, y la interpretación debe considerar tanto la evidencia estadística como las condiciones organizacionales y culturales en las que se desarrolla el trabajo (Cohen et al., [2003](#); Field, [2018](#)).

Este análisis integral de resultados proporciona una base sólida para la discusión y la interpretación teórica y práctica, al permitir identificar cuáles variables ejercen un efecto significativo sobre el desempeño laboral, sino también comprender la magnitud Irrelevancia de cada factor dentro del contexto institucional del Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Asimismo, permite reflexionar sobre la pertinencia de las políticas y prácticas de compensación implementadas en la institución. Este enfoque integral sienta las bases para establecer conclusiones robustas, generar recomendaciones estratégicas para la mejora de la gestión de recursos humanos y orientar futuras investigaciones que profundizan en la relación entre compensaciones y desempeño en entornos educativos similares.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, en el presente apartado se presentan los logros que se obtuvieron para cumplir los objetivos metodológicos, los hallazgos (como la síntesis, discusión de resultados e implicaciones teóricas y prácticas), así como las limitaciones de la investigación y recomendaciones para futuras investigaciones.

En la presente investigación se logró cumplir satisfactoriamente con el objetivo general, el cual consistió en determinar la relación de las compensaciones organizacionales (sueldos y salarios, incentivos, promoción, reconocimiento, flexibilidad de horario y balance vida-trabajo) que inciden en la mejora del desempeño laboral de los docentes de tiempo completo del Nivel Medio Superior en la Universidad Autónoma de Nuevo León en México.

- **Cumplimiento de objetivos.**

Para lograr el objetivo general, se alcanzaron los siguientes objetivos metodológicos:

1. Se describen los antecedentes del problema en materia de compensaciones y su evolución histórica, lo cual proporcionó el contexto necesario para enmarcar la investigación y fundamentar su relevancia.
2. Revisar la fundamentación teórica de la variable dependiente y de las variables independientes, consolidando un marco conceptual sólido.
3. Elaborar un instrumento de medición que permitió operacionalizar las seis compensaciones y el desempeño laboral con alta confiabilidad y validez de contenido, sometido a juicio de expertos y validar con la prueba piloto.
4. Se logró aplicar el instrumento a una muestra representativa de 92 docentes de tiempo completo en las dependencias de Nivel Medio Superior de la UANL, asegurando la integridad y aleatoriedad de los datos.

5. Emplear métodos estadísticos de análisis, incluyendo la verificación de los cinco supuestos de la regresión lineal múltiple y el uso escalonado para comprobar las seis hipótesis planteadas, validando tres de ellas.
6. Establecer las conclusiones, discusión e implicaciones, así como formular recomendaciones prácticas y académicas, basadas en los hallazgos obtenidos.

Uno de los aportes de esta investigación es el cumplimiento de los objetivos metodológicos, lo cual permitió generar resultados empíricos. Estos hallazgos identifican con precisión las compensaciones clave que afectan el desempeño laboral. Lo anterior, deriva en responder a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las compensaciones que inciden en el desempeño laboral de los docentes de tiempo completo en el Nivel Medio Superior?, y abren nuevas líneas de investigación en la gestión del capital humano educativo.

Adicionalmente, el estudio logró cumplir con los criterios metodológicos de Thomas y Tymon ([1982](#)):

- Problema del mundo real: en esta investigación se abordó la necesidad concreta de mejorar el desempeño laboral docente.
- Conceptualización integral: se definió y operacionalizó el fenómeno, creando un modelo científico.
- Generación de soluciones: a partir de los resultados se derivaron recomendaciones prácticas para mejorar la gestión de compensaciones y el desempeño docente.

De esta manera, se confirma el rigor y la pertinencia metodológica del estudio, respondiendo con claridad a la pregunta de investigación y sentando las bases para futuras investigaciones y mejoras institucionales.

- **Hallazgos (Síntesis, discusión de resultados e implicaciones teóricas)**

Los resultados obtenidos revelan que las compensaciones como los sueldos y salarios, promociones y la flexibilidad de horario tienen una relación positiva y significativa con el desempeño de los profesores. Sin embargo, otras compensaciones, como los incentivos, reconocimiento y el balance vida-trabajo, no mostraron una correlación directa con el desempeño laboral, de manera que contrasta con los hallazgos de investigaciones previas en el tema, Al-Alawi et al. (2021), Kariuki y Kiiru (2021), Nurul Qomariah et al. (2022), Alam et al. (2023), Okon et al. (2023) y Ali y Sukri (2024).

En cuanto a las variables que fueron estadísticamente significativas se analizarán sus implicaciones teóricas. Sobre la primera variable, Sueldos y salarios (X1) se obtuvo un coeficiente $\beta = 0.185$ con una significancia $p = 0.003$, resaltando una relación positiva y significativa con el desempeño laboral. Este hallazgo es coherente con la Teoría de Equidad de Adams (1965), que postula que los empleados evalúan la justicia de sus compensaciones en relación con sus aportes, de manera que influye en su motivación y desempeño. Asimismo, estudios empíricos como el de Chrissy et al. (2025) encontraron que el salario explica el 16.2% de la variación del desempeño de los empleados en instituciones públicas de Ruanda ($R^2 = 0.162$, $p < 0.05$), y Muktumar et al. (2024) observaron un impacto de la compensación en el desempeño con $p = 0.012$.

La variable independiente Promoción (X3) obtuvo un coeficiente $\beta = 0.235$ y $p = 0.002$, evidenciando su influencia positiva en el desempeño laboral. Este resultado se alinea con la Teoría AMO (Ability, Motivation, Opportunity) de Appelbaum et al. (2000), que destaca la importancia de brindar oportunidades de desarrollo para mejorar el desempeño. Fidaus et al. (2024) también respaldan este hallazgo, reportando un coeficiente $\beta = 0.396$ y $p = 0.000$ en su estudio sobre el impacto de la promoción en el desempeño docente. Los resultados también se relacionan con la Teoría de la Expectativa de Vroom (1964), la cual sostiene que

los individuos estarán más motivados para desempeñarse eficazmente si perciben una relación clara entre el esfuerzo, el buen desempeño y la obtención de recompensas. En el contexto educativo, esto implica que las promociones deben estar claramente vinculadas a logros concretos y reconocimiento profesional; de lo contrario, su efecto motivacional puede ser limitado (Sihuay Sanabria et al., 2025).

Con relación a la variable Flexibilidad de horario (X5) que fue la variable con mayor impacto en el modelo, con un coeficiente $\beta = 0.401$ y $p = 0.001$. Este resultado es consistente con la Teoría de la Autodeterminación (Self-Determination theory) de Deci y Ryan (1985), la cual sostiene que la motivación y el bienestar de los empleados aumentan cuando se satisfacen sus tres necesidades psicológicas: autonomía, competencia y relación. En este sentido, contribuye directamente a la dimensión de la autonomía del trabajador, al permitirle gestionar su tiempo de acuerdo con sus ritmos y necesidades personales, el incremento en autonomía favorece una motivación intrínseca que impacta positivamente en el desempeño laboral. En estudios empíricos confirman esta relación, por ejemplo, Mahendra y Kurniawati (2024) demostraron que la flexibilidad horaria mejoró el desempeño del personal administrativo en hospitales, con un valor $p < 0.05$.

Por otro lado, se tienen aquellas variables que no resultaron significativas en el modelo de la investigación. La variable independiente Incentivos (X2) no muestra una relación significativa con el desempeño laboral ($\beta = 0.043$, $p = 0.697$). Este hallazgo contrasta con estudios como el de Haggag y Saados (2024), quienes encontraron que los incentivos otorgados a tres universidades públicas en Malasia, si influyen positivamente en su desempeño. Sin embargo, también se encontraron 2 estudios en donde la variable no fue significativa.

El primer estudio donde los incentivos no fueron significativos es el de Sofian y Luturkar (2022) realizado en Universidades privadas en Yemeni, India; que con una muestra de 138 empleados y utilizando un análisis de regresión cuantitativa, encontraron que los incentivos financieros no mejoran de manera significativa el

desempeño laboral ($R = 0.127$, $p > 0.05$). La causa principal de esta falta de efectividad se atribuye a que estos pueden estar desconectados de las motivaciones intrínsecas de los empleados, de manera que los beneficios económicos no son percibidos como suficientemente valiosos. Estudios han evidenciado que los incentivos financieros, cuando no se alinean con la autonomía, competencia y propósito de los trabajadores, pueden incluso disminuir la motivación intrínseca y limitar su impacto en el desempeño laboral (Gagné y Forest, 2020).

El segundo en el estudio de Zysman (2020) la variable incentivos tampoco fue significativa; aplicado a médicos y enfermeras en California, empleando una relación lineal múltiple, se concluyó que los incentivos no tuvieron impacto significativo en el desempeño ($t = 1.976$, $p > 0.05$), a pesar de que los incentivos están más relacionados con el desempeño laboral. La explicación propuesta de este resultado apunta a la falta de alineación entre los incentivos ofrecidos y la motivación interna de los trabajadores, limitando su efectividad. Estos estudios refuerzan la necesidad de revisar y ajustar los programas de incentivos para alinearlos mejor con las expectativas y necesidades de los empleados.

Una posible explicación de por qué los incentivos no resultaron significativos en el desempeño laboral docente en la presente investigación, radica en la percepción limitada de su impacto económico dentro de la estructura salarial global. De acuerdo con el perfil sociodemográfico de la muestra, el 70% del profesorado es casado (a), el 83% tiene al menos 1 hijo y el 73% cuenta con más de 10 años de antigüedad (ver gráficas 18, 19 y 21), esto deriva en una estabilidad laboral significativa. Además, se observa que la mayoría del profesorado encuestado supera los 40 años de edad, lo que coincide con la normativa institucional que establece un periodo mínimo de tres años entre cada cambio de clave (Universidad Autónoma de Nuevo León, 2024). Esta regulación contribuye a la predominancia de docentes con mayor antigüedad y experiencia, lo que influye en la percepción y recepción de ciertos tipos de compensaciones, como los incentivos económicos o reconocimiento profesional.

Asimismo, para acceder a los estímulos económicos es indispensable contar con una clave de 902 Asociado A Tiempo Completo (ver tabla 10) con un sueldo base quincenal de entre \$12,077.40 MX y superiores, y aun cumpliendo estos requisitos, el 71% de los docentes en el NMS reciben incentivos quincenales que oscilan entre los \$1,216.61 pesos y \$3,893.00 pesos. Al comparar estas cantidades con el sueldo base y con las necesidades propias de una estructura familiar consolidada, es comprensible que los incentivos no sean percibidos como un aliciente suficiente para modificar o mejorar sustancialmente su desempeño (Bradler et al., 2016). Más que representar una motivación adicional, son vistos como un complemento rutinario que no modifica la conducta laboral ni responde a las expectativas de reconocimiento o mejora profesional (Gagné y Forest, 2020).

Esta situación se interpreta desde la Teoría de la Motivación Intrínseca de Deci y Ryan (1985) la cual plantea que los individuos se sienten más motivados cuando sus acciones están alineadas con sus intereses personales autonomía y sentido de competencia, en este caso los incentivos económicos al no representar un estímulo vinculado con estas motivaciones internas tienden a ser insuficientes para incidir de forma significativa en el desempeño laboral del docente. Asimismo, esto podría justificarse debido a que los docentes de tiempo completo, en su mayoría con formación de posgrado y vocación académica, pueden estar más orientados hacia motivos intrínsecos como la enseñanza, la investigación o el impacto en sus estudiantes, que hacia recompensas económicas condicionadas (Wydyanto, 2022). En este contexto, los incentivos son percibidos como insuficientes o poco diferenciadores afectando su efectividad para mejorar el desempeño laboral.

Respecto a otra variable que fue rechazada es el Reconocimiento (X4) que tampoco presenta una relación significativa con el desempeño laboral ($\beta = 0.087$, $p = 0.428$). Este resultado difiere de estudios como el de Khaembla et al. (2024), quienes encontraron que el reconocimiento predice el 77% del rendimiento de profesores en Kenia ($R^2 = 0.77$, $\beta = 0.917$). La discrepancia se le atribuye a la falta

de institucionalización de prácticas de reconocimiento en algunas organizaciones limitan su efectividad. Hay varias causas por la cual el reconocimiento no resulta significativo en el desempeño laboral de los docentes. Primero, se sustenta a través de las diferencias generacionales presentes en la muestra donde el 52% tiene más de 45 años (ver gráfica 17). Según Westover (2024) las generaciones más jóvenes como los Millennials y la Generación Z, valoran el crecimiento personal, la flexibilidad laboral y el impacto social, aspectos que suelen ser menos importantes para los Baby Boomers y la Generación X, quienes se enfocan más en recompensas extrínsecas. Este hallazgo se alinea con el estudio de Close y Martins (2015), que mostró que los Baby Boomers y la Generación X prefieren recompensas tangibles como bonificaciones mientras que las generaciones más jóvenes buscan reconocimiento intrínseco, como el *feedback* positivo. Además, el estudio de Jenei y Machova (2024) sugiere que las generaciones mayores valoran enfoques más estructurados de liderazgo, mientras que las más jóvenes prefieren estilos flexibles y de apoyo. Estas diferencias en las expectativas generacionales contribuyen a comprender por qué el reconocimiento como forma de compensación no fue tan motivador ni significativo para los docentes de más edad en la muestra, ya que no se alinea con sus necesidades y valores.

En segundo lugar, la falta de significancia del reconocimiento podría deberse también a que los docentes no perciben este tipo de compensación como equitativa o verdaderamente representativa de su esfuerzo profesional. Es posible que los mecanismos de reconocimiento en el entorno universitario analizado sean poco visibles, despersonalizados o aplicados de manera no uniforme, como resultado su efecto motivacional y su impacto en el desempeño se diluye (Chang et al., 2024). Desde el enfoque teórico, la Teoría de la Equidad de Adams (1965) sostiene que los individuos comparan lo que aportan (esfuerzo, compromiso, tiempo) con lo que perciben a cambio (reconocimiento, salario, beneficios). Cuando perciben una desigualdad o desproporción —por ejemplo, si el reconocimiento es escaso, simbólico o desigual en comparación con el esfuerzo realizado—, los empleados experimentan desmotivación o indiferencia hacia dichos reconocimientos.

Finalmente, la tercera variable no significativa fue la compensación de Balance vida-trabajo (X6). Los resultados empíricos evidencian que la variable no tiene un impacto significativo en el desempeño laboral de los docentes de tiempo completo del NMS en la UANL ($\beta = -0.013$; $p = 0.910$), conduciendo al rechazo de la hipótesis H₆. Este hallazgo resulta contradictorio con algunas investigaciones como la de Susanto et al. (2022), quienes encontraron una relación positiva y significativa entre el desempeño laboral de los empleados de PYMES en Indonesia, o como la de Christy e Indiyati (2025), que por su parte reportaron efectos significativos en trabajadores del sector servicios en Indonesia. Ambos estudios subrayan que lograr un equilibrio entre la vida personal y profesional contribuye al bienestar y al desempeño del personal.

Sin embargo, en el contexto educativo mexicano, la falta de significancia se explica mediante las Dimensiones Culturales de Hofstede (2011), particularmente en el eje de Individualismo vs Colectivismo. En una cultura colectivista como la mexicana, se priorizan las obligaciones grupales, los compromisos institucionales y el sentido de responsabilidad colectiva, de manera que podría disminuir el valor percibido de las políticas de equilibrio vida-trabajo, debido a esto, los docentes tienden a subordinar sus necesidades personales a las demandas laborales. La anterior perspectiva se ve forzada por Singelis (1995), quien plantea que en contextos colectivistas las personas tienden a buscar la aprobación social y la armonía grupal, incluso a costa de su tiempo personal.

Por tanto, la variable balance vida-trabajo abre una posible brecha teórica sobre cómo ciertas compensaciones intangibles como el balance vida-trabajo da lugar a no tener el mismo nivel de incidencia en contextos culturales distintos, reafirmando la necesidad de realizar investigaciones en diferentes contextos, y también avanzar en políticas institucionales que promuevan cambios estructurales más profundos en la gestión del tiempo y el bienestar del personal docente.

- **Interpretaciones (Implicaciones prácticas)**

Dado que los sueldos y salarios demostraron tener una incidencia positiva y significativa en el desempeño laboral, resulta prioritario consolidar políticas de revisión salarial periódica que respondan al mérito, la experiencia y la carga académica del docente. La implementación de esquemas salariales diferenciados con base en indicadores objetivos de desempeño contribuiría a generar percepciones de equidad y justicia organizacional. Asimismo, se sugiere alinear estas mejoras con los tabuladores institucionales vigentes y establecer una mayor transparencia en los criterios para ajustes salariales, derivando en incentivar directamente la motivación y el compromiso profesional del personal académico.

La promoción como factor significativo sugiere la necesidad de diseñar trayectorias claras de desarrollo profesional que integren criterios objetivos y accesibles para todos los docentes. Resulta pertinente implementar procesos de evaluación para la promoción que estén basados en competencias, resultados académicos y participación institucional, evitando prácticas discrecionales o poco transparentes. También se recomienda fortalecer los programas de formación continua y vincularlos con las oportunidades de ascenso asegurando así la promoción no solo se perciba como una recompensa, sino como un reflejo de crecimiento profesional individual.

La flexibilidad de horario tuvo el mayor impacto en el desempeño laboral, lo cual pone de manifiesto la relevancia de implementar esquemas laborales más adaptables, sin comprometer la calidad educativa. Se propone emplear el uso de modelos híbridos o mixtos en la docencia, así como flexibilizar horarios de entrada y salida siempre que se mantenga en el cumplimiento de objetivos académicos. Además, es recomendable institucionalizar políticas que permitan conciliación entre la vida profesional y personal, en especial para el personal con cargas familiares, garantizando un entorno laboral más saludable, resiliente y motivador.

La falta de significancia de los incentivos podría estar vinculada a su bajo impacto percibido frente a otras formas de compensación más estructurales como el salario base. Ante ello, se recomienda revisar los esquemas de incentivos actuales, considerando su proporcionalidad en relación con el sueldo quincenal, su vinculación con resultados tangibles y la equidad entre perfiles docentes. Es necesario diversificar los tipos de incentivos (económicos, académicos, institucionales) y comunicarlos con claridad, ya que una estrategia mal diseñada o poco visible lleva a ser percibida como irrelevante, reduciendo su efecto motivador.

El reconocimiento no fue estadísticamente significativo, lo cual puede deberse a una falta de alineación entre los mecanismos institucionales de reconocimiento y las expectativas reales del personal docente. En ese sentido, se sugiere implementar prácticas sistemáticas de retroalimentación y valoración del trabajo académico que vayan más allá de los actos simbólicos. Reconocer públicamente la innovación docente, la mentoría estudiantil con la participación de proyectos académicos se fortalece el sentido de pertenencia al compromiso organizacional, especialmente si estas acciones se integran en las evaluaciones institucionales y en los criterios de promoción interna.

La ausencia de significancia del balance vida trabajo podría estar relacionada con una escasa implementación de políticas formales al respecto o con una baja percepción de su existencia en los docentes. Como estrategia de mejora, se propone diseñar políticas explícitas que permitan desconexión digital fuera del horario laboral, faciliten licencias académicas y promuevan acciones de bienestar emocional. Asimismo, es necesario realizar diagnósticos internos que identifiquen las necesidades específicas del personal en esta materia, diferenciando por generación, género y carga familiar, con el fin de construir una cultura organizacional más empática, sostenible y centrada en el bienestar humano.

- **Limitaciones de la investigación.**

Una posible limitación fue el no tener contacto directo con los docentes, ya que se envió la encuesta en Google forms y eso no permitió la oportunidad de aclarar dudas puntuales sobre los reactivos, así como limitar el acompañamiento durante el proceso de respuesta. No obstante, se procuró mitigar este enfoque mediante interacciones claras y canales de contacto abiertos para cualquier consulta, garantizando así la validez del procedimiento aplicado.

- **Recomendaciones y futuras líneas de investigación.**

Estas limitaciones no comprometen la solidez del modelo ni los resultados obtenidos, pero sí sugieren la necesidad de revisar, en futuras investigaciones, la integración de nuevas variables contextuales o moderadoras.

A partir de los hallazgos obtenidos, se recomienda ampliar la muestra incluyendo otras categorías de docentes del Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León, incluyendo personal por horas, de medio tiempo y con diferentes niveles de antigüedad. Esta ampliación permitiría comparar los efectos de las compensaciones según el tipo de vínculo contractual, enriqueciendo el modelo explicativo del desempeño laboral en contextos educativos diferenciados.

Desde una dimensión práctica, se sugiere el diseño de investigaciones aplicadas que evalúen el impacto real de intervenciones institucionales específicas, tales como programas de reconocimiento formal, esquemas de trabajo flexible políticas de conciliación vida trabajo. Estas acciones podrían construir una base empírica para la formulación de políticas públicas más efectivas y para el fortalecimiento de la planeación institucional en el ámbito del capital humano docente.

Una línea de investigación particularmente relevante surge a partir de los resultados no significativos de las variables incentivos, reconocimiento y balance vida-trabajo. Para abordar estas discrepancias, futuras investigaciones podrían incorporar variables mediadoras o moderadoras como el liderazgo directivo, el clima organizacional, la motivación intrínseca, la satisfacción laboral o incluso las dimensiones culturales. La inclusión de estos factores permitiría explorar si la falta de efecto se debe a condiciones institucionales específicas o a diferencias generacionales o a limitaciones en el diseño del instrumento.

Desde un enfoque metodológico, se pudiera utilizar modelos de ecuaciones estructurales (SEM-PLS), los cuales permiten analizar relaciones complejas entre múltiples variables latentes de manera simultánea. Este tipo de modelos facilitará una comprensión de las dinámicas entre las compensaciones y el desempeño laboral al incluir efectos directos, indirectos e interactivos, mejorando la capacidad explicativa de los modelos actuales.

Asimismo, resulta pertinente replicar este estudio bajo un enfoque longitudinal que permita observar la evolución de las relaciones entre compensaciones y desempeño a lo largo del tiempo. Esta estrategia contribuiría a establecer relaciones de causalidad más sólidas y a evaluar el impacto sostenido de las políticas de compensación implementadas.

Finalmente, se recomienda ampliar el análisis comparativo entre distintas dependencias del Nivel Medio Superior en otras universidades, así como entre niveles educativos (Medio Superior y Superior y sectores públicos y privados), a fin de determinar si los patrones observados en este estudio son replicables y no varían en función del tipo de organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdullah, N., Shonubi, O. A., Hashim, R., & Hamid, N. (2016). Recognition and appreciation and its psychological effect on job satisfaction and performance in a Malaysia IT company: Systematic review. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 21(9), 47-55. [10.9790/0837-2109064755](https://doi.org/10.9790/0837-2109064755)
- Abidin, Z. (2016). Regresi Linier Berganda untuk Penentuan Nilai Konstanta pada Fungsi Konsekuen di Logika Fuzzy Takagi-Sugeno. *Journal of Social Sciences and Technology for Community Service (JSSTCS)*, 2(2), 1–6.
- Abramis, D. J. (1994). Relationship of job stressors to job performance: Linear or an Inverted-U? *Psychological Reports*, 75(1), 547–558.
<https://doi.org/10.2466/pr0.1994.75.1.547>
- Abston, K. A., & Bryant, P. C. (2021). Compensation and benefits in a pandemic and post pandemic world: Introduction to compensation & benefits review volume 53, Issue 1. *Compensation & Benefits Review*, 53(1), 3–7.
<https://doi.org/10.1177/0886368720953347>
- Adams, J.S. (2015). Equity theory. In *Organizational Behavior 1* (pp. 134–158). Routledge.
- Afiza, N. y Widodo, T. (2021). The effect of salary and working period on employees performance at UED-SP Bengkalis Sub-District. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis Seri Manajemen, Investasi dan Kewirausahaan*, 1(2), 82–93.
<https://doi.org/10.35314/inovbizmik.v1i2.2234>
- Afolabi, M. O., Essien, A. E., & Ogunsola, M. O. (2022). Effect of recognition and career advancement on employee job performance: A study of Nigerian Brewery Plc. Imagbon, Ijebu-Ode, Ogun State. *Business Management and Strategy*, 13(1), 34–47. <https://doi.org/10.5296/bms.v13i1.19468>
- Agwu, M. O. (2013). Impact of fair reward system on employees job performance in Nigerian Agip Oil Company Limited Port-Harcourt. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 3(1), 47–64.
<https://doi.org/10.9734/BJESBS/2013/2529>
- Ahmad, N., Ramlan, N. N., & Shafi, M. A. (2023). The relationship between flexible work and job performance among bank employees. *Research in Management of Technology and Business*, 4(2), 210–224.
<https://publisher.uthm.edu.my/periodicals/index.php/rmtb/article/view/13885>
- Ahmed, M. H., Kutsuzawa, K., & Hayashibe, M. (2023). Transhumeral arm reaching motion prediction through deep reinforcement learning-based synthetic motion cloning. *Biomimetics*, 8(4), 367.
<https://doi.org/10.3390/biomimetics8040367>

- Aisah, Y., & Yamin, M. N. (2025). Promotion on employee performance at PT. Pegadaian (Persero) Makassar Branch. *Public Resource Innovation Management and Excellence*, 1(1), 27–36.
<https://primejournalpublisher.com/index.php/PRIME/article/view/24>
- Akpemuwa, M. O., Ejumudo T. F., & Prof K. B. O. (2025). Recognition practices and employee job performance in Nigeria: A study of petroleum training institute in Delta State. *BW Academic Journal*. 14(1), 59–73.
<https://mail.bwjjournal.org/index.php/bsjournal/article/view/2561>
- Akinwumi, O., Tunde, S., Adebisoye, J., & Michael, A. (2021). Influence of salary administration and conflicts management on organizational performance. *International Journal of Psychological and Brain Sciences*, 6(1), 1–6. DOI: [10.11648/j.ijpbs.20210601.11](https://doi.org/10.11648/j.ijpbs.20210601.11)
- Al-Alawi, A. I., Al-Saffar, E., AlmohammedSaleh, Z. H., Alotaibi, H., & Al-Alawi, E. I. (2021). A study of the effects of work-family conflict, family-work conflict, and work-life balance on Saudi female teachers' performance in the public education sector with job satisfaction as a moderator. *Journal of International Women's Studies*, 22(1), 486–503.
<https://vc.bridgew.edu/jiws/vol22/iss1/39>
- Al-Nsour, M. (2012). Relationship between incentives and organizational performance for employees in the Jordanian Universities. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 78–89.
<http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p78>
- Alam, S., Ridjal, S., Jumady, E., & Idris, A. (2023). Do incentives and job satisfaction improve employee performance?. *Enrichment: Journal of Management*, 12(6), 5161–5168.
<https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i6.1108>
- Alamsyah, D., Setyawati, D., Nurwijayanto, P. R., Santi, F., & Aman, Y. Z. (2024). Salary, incentives, and employee productivity: Case study of USPPS BMT Al-Hijrah KAN Jabung. *Airlangga International Journal of Islamic Economics and Finance*, 7(2), 89–98. <https://doi.org/10.20473/aijief.v7i02.64081>
- Alananzeh, O. A., Almuhaissen, F., Jawabreh, O., Fahmawee, E. A. D. A., Ali, B. J., & Ali, A. (2023). The impact of job stability, work environment, administration, salary and incentives, functional justice, and employee expectation on the security staff's desire to continue working at the hotel. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 12(2), 425–439.
<http://dx.doi.org/10.18576/jsap/120209>
- Alase, G., & Akinbo, T. (2021). Employee motivation and job performance: Empirical evidence from Nigeria. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, 2(2), 16–23. <https://doi.org/10.53790/ajmss.v2i2.20>
- Alatyat, Z. A., & Hamour, H. M. J. A. (2023). The role of flexible work schedule in improving workers' performance quality in Jordanian government sector in

- light of the COVID-19. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 1949–1958. DOI: [10.37394/23207.2023.20.170](https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.170)
- Ali, A., & Haider, S. Z. (2017). Developing a validated instrument to measure teachers' job performance: Analyzing the role of background variables. *Journal of Educational Research*, 20(1), 21–35.
- Ali, P. N., Aqsa, M., & Sukri, S. (2024). The influence of work life balance and employee engagement on employee performance (Case study at Pt. Pegadaian Branch Palopo). In *International Conference of Business, Education, Health, and Scien-Tech*, 1(1), 1871–1878.
- Álvarez-Risco, A. (2020). *Clasificación de las investigaciones*. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales, 5.
- Alves, T. da C. (2024). The influence of salary and motivation on job performance at the Ministry of Public Works, Transportation, and Communication. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 3(3), 58–65.
<https://doi.org/10.56982/dream.v3i03.222>
- Ananda, A. (2024). The influence of flexible work on work-life balance and employee performance in human resource management. *Devotion: Journal of Research and Community Service*, 5(2), 335–340.
<https://doi.org/10.59188/devotion.v5i2.689>
- AO, I. O. P. A. I. (2024). Effect of job promotion on employees' performance in selected deposit money banks in Southwest Nigeria. *MSW Management Journal*, 34(1), 126–135. <https://doi.org/10.7492/263s8n36>
- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Arifuddin, A., & Divine, A. A. A. (2023). The influence of occupational compensation and promotion on employee performance at PT. Sulselbar Bank. *Journal of Management, Accounting, Economics*, 2(1), 44–50.
<https://doi.org/10.32528/issh.v2i3.336>
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Dorsey Press.
- Asaari, M. H. A. H., Desa, N. M., & Subramaniam, L. (2019). Influence of salary, promotion, and recognition toward work motivation among government trade agency employees. *International Journal of Business and Management*, 14(4), 48–59. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n4p48>
- Asiegbu, E. & Nwosu, O. (2020). A proposal for the inclusion of teachers' salary and quarters in educational policy document for enhancing teachers' job performance. *National Journal Of Educational Leadership*, 5(2), 131–139.
- Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). A classification system for research designs in psychology. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038–1059.
<https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>

- Azubuike, O. R. (2024). Perceived influence of welfare packages on teachers' job performance in public secondary schools in Anambra State. *International Journal of Education, Research and Scientific Development*, 5(3), 1–14.
<https://doi.org/10.59795/ijersd.v5i3.72>
- Baguer, A. (2005). *Alerta!: Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. Díaz de Santos.
- Bajarin, O. & Gonzales, R. (2019). Effects of salary standardization law on the socio-economic status, work performance, motivation and job satisfaction of teachers. *ASEAN Multidisciplinary Research Journal*, 2(1), 48–66.
<https://www.paressu.org/online/index.php/aseanmrj/article/view/243>
- Baker, G. P., Jensen, M. C. & Murphy, K. J. (1988). Compensation and incentives: Practice vs. theory. *The Journal of Finance*, 43(3), 593–616.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1988.tb04593.x>
- Baños, R. V., Torrado-Fonseca, M., & Álvarez, M. R. (2019). Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: Un ejemplo práctico. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 12(2), 1–10.
<https://doi.org/10.1344/reire2019.12.222704>
- Barney, C. E., & Elias, S. M. (2010). Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship: A three nation investigation. *Personnel Review*, 39(4), 487–502. <https://doi.org/10.1108/00483481011045434>
- Bataineh, K. A. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99–112.
[10.5539/ibr.v12n2p99](https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99)
- Bautista Cuello, R., & Cienfuegos Fructus, R. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54–60
<http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/3687>
- Bazán, C. E., Morales, Y., González-Taranco, C. E., & Álvarez-Quiroz, V. J. (2022). Análisis del impacto del salario mínimo sobre el empleo: una revisión de literatura. *Revista De Análisis Y Difusión De Perspectivas Educativas Y Empresariales*, 2(3), 79–107. <https://doi.org/10.56216/radee012022jun.a06>
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586–606.
<https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>
- Bell, A. S., Rajendran, D., & Theiler, S. (2012). Job stress, wellbeing, work-life balance and work-life conflict among Australian academics. *E-journal of Applied Psychology*, 8(1). <https://doi.org/10.7790/ejap.v8i1.320>
- Björklund, T. A., Mikkonen, M., Mattila, P., & van der Marel, F. (2020). Expanding entrepreneurial solution spaces in times of crisis: Business model experimentation amongst packaged food and beverage ventures. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00197.
<https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00197>

- Blau, P. M. (1986). *Exchange and power in social life* (2nd ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Blanchard, O. (2004). *Designing labor market institutions*. Routledge.
- Blanco Jiménez, M., Villalpando Cadena, P., Mendoza Gómez, J., Sáenz López, K. A. C., Gorjón Gómez, G. D. J., Rodríguez García, M. D. P., ... & Trillo, D. (2012). *Metodología para investigaciones de alto impacto en las ciencias sociales*. Dykinson. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/8565>
- Bornstein, M. H., Jager, J., & Putnick, D. L. (2013). Sampling in developmental science: Situations, shortcomings, solutions, and standards. *Developmental review*, 33(4), 357–370. <https://doi.org/10.1016/j.dr.2013.08.003>
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Bouza-Herrera, C. N. (2018). *Modelos de regresión y sus aplicaciones*. Reporte Técnico, 62. Universidad de la Habana, Editorial Universitaria.
- Bowen, R. B. (2000). *Recognizing and rewarding employees*. McGraw-Hill.
- Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., & Non, A. (2016). Employee recognition and performance: A field experiment. *Management Science*, 62(11), 3085–3099. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2015.2291>
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716–730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press, Oxford.
- Cairns, R., & Kelloway, E. K. (2025). The power of praise: A practical framework for effective employee recognition. *Available at SSRN 5138605*.
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5138605>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019, 01 de mayo). Ley Federal del Trabajo. <https://web.diputados.gob.mx/>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
<https://psycnet.apa.org/record/1993-97198-012>
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W.C. Borman and Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). Jossey-Bass.
- Carey, R., Langlois, E., Everitt, T. & Legg, S. (2020). The incentives that shape behaviour. *arXiv preprint arXiv:2001.07118*.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2001.07118>

- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. H. (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182–214. <https://doi.org/10.1037/apl0000259>
- Centeno-Cruz, L., y Flores-Ortega, M. (2017). Evaluación del modelo de pensiones propuesto en la Ley del Seguro Social de 1997. *Análisis económico*, 32(81), 93–118.
- Chagoya, E. R. (2008). *Métodos y técnicas de investigación*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion>
- Chahal, A., Chehalis, S., & Chowdhary, B. (2013). Job satisfaction among bank employees: an analysis of the contributing variables towards job satisfaction. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 2(8), 11–20.
- Chakravarti, I. M., Laha, R. G., Roy, J., & Roy, J. (1967). *Handbook of methods of applied statistics* (Vol. 1, pp. 392-394). Wiley.
- Chandran, K. S., & Abukhalifeh, A. N. (2021). Systematic literature review of research on work-life balance in hospitality industry since millennium. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 10(1), 14–33.
- Chang, P. C., Geng, X., & Cai, Q. (2024). The impact of career plateaus on job performance: the roles of organizational justice and positive psychological capital. *Behavioral Sciences*, 14(2), 144. <https://doi.org/10.3390/bs14020144>
- Chaudhry, M. S., Sabir, H. M., Rafi, N., & Kalyar, M. N. (2011). Exploring the relationship between salary satisfaction and job satisfaction: a comparison of public and private sector organizations. *Journal of Commerce* (22206043), 3(4), 1– 4.
- Chen, X., Wei, S., Davison, R.M. and Rice, R.E. (2020). How do enterprise social media affordances affect social network ties and job performance? *Information Technology & People*, 33(1), 361–388. <https://doi.org/10.1108/ITP-11-2017-0408>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones (8a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). Remuneración (gestión de sueldos y salarios). *Administración Recursos Humanos* (p. 243). Mc Graw Hill Education.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295–336.
- Chinchilla, M., Poelmans, S., & León, C. (2003). *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas* (No. D/498). IESE Business School.
- Christy, N., & Indiyati, D. (2025). The influence of work from home and work life balance on job performance (A Case Study at PT Rata Indonesia). *American Journal of Economic and Management Business (AJEMB)*, 4(1), 50–56.

- <https://doi.org/10.58631/ajemb.v4i1.161>
- Chrissy, R., Namusonge, G., & Iravo, M. A. (2025). Influence of salary on employee performance in selected public institutions in Rwanda. *Reviewed Journal International of Business Management [ISSN 2663-127X]*, 6(1), 95–107.
<https://doi.org/10.61426/business.v6i1.292>
- Citra, D. Y., & Ningrum, I. P. A. (2024). The effect of employee engagement and work flexibility on employee performance in manufacturing companies. *Growth: Journal Management and Business*, 2(2), 55–63.
<https://doi.org/10.59422/growth.v2i02.752>
- Clark, S. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.
<https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Close, D., & Martins, N. (2015). Generational motivation and preference for reward and recognition. *Journal of Governance and Regulation*, 4(3), 259–270.
[10.22495/jgr_v4_i3_c2_p8](https://doi.org/10.22495/jgr_v4_i3_c2_p8)
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4) 385–396.
<https://doi.org/10.2307/2136404>
- Collins, A., Bronte-Tinkew, J., & Burkhauser, M. (2008). *Using incentives to increase participation in out-of-school time programs*. Child Trends.
- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N. y Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 118–131. <https://doi.org/10.52080/rvqluz.27.7.10>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Curiel, V. A. S. (2013). La reforma de la Ley Federal del Trabajo en materia de subcontratación en México. *Revista Alegatos*, 1(83), 213–236.
- Da Costa Alves, T. (2024). The influence of salary and motivation on job performance at the ministry of public works, transportation, and communication. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 3(3), 58–65. <https://doi.org/10.56982/dream.v3i03.222>
- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159–167.
[10.5539/ijbm.v5n2p159](https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n2p159)
- Dappa, K. B. (2020). COVID-19: Flexibility in work schedules and human resource implications on Nigerian public sector. *AccexGate Journal of International Conference Series*, 3(2) 185–201.

- Darius, B. (2023). The impact of salary and incentives: Given the equity of human reliance. *International Journal of Academic and Applied Research (IJAAR)*, 7(6), 78–86.
- Darvishmotevali, M., y Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>
- Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees: Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
<http://dx.doi.org/10.3390/su12156086>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Deng, H., Duan, S. X. & Wibowo, S. (2023). Digital technology driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 404–425. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0637>
- Dejours, C. (1993). *Travail usure mentale, essai de psychopathologie du travail* (Nouvelle édition augmentée). Bayard.
- Díaz-Muñoz, G. (2020). Metodología del estudio piloto. *Revista Chilena de Radiología*, 26(3), 100–104.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-93082020000300100>
- Donald, A. (2019). *Miners' Health and Welfare: Care and Compensation in the Durham Coalfield, 1870 to 1920* [Tesis de maestría, The Open University].
- Doroteo Martínez, E. J., y Julca Facundo, A. D. (2022). *Salario emocional y su relación con el desempeño laboral en las instituciones públicas de la provincia de San Martín* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión].
<http://hdl.handle.net/20.500.12840/6012>
- Duru, I. U., Eze, M. A., Yusuf, A., Danjuma, I., & Saleh, A. S. (2023). Relationship between promotion and employees' performance: Evidence from the University of Abuja. *Asian Themes in Social Sciences Research*, 7(1), 1–9. <https://doi.org/10.33094/atssr.v7i1.69>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Elisa, Z. P., Septa Diana Nabella, Sabri, Dewi Permata Sari, Nurmayunita, & Nurmayunita. (2022). The influence of role perception, human resource development, and compensation on employee performance Universitas Ibnu Sina. *Enrichment : Journal of Management*, 12(3), 1606–1612.
<https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i3.626>

- Elizundia, M. (2019, 19 de febrero). *Aumentando la motivación para trabajar utilizando motivadores no económicos*. Emotional Salary.
<https://emotional-salary.com/es/blog/aumentando-la-motivacion-para-trabajar-utilizando-motivadores-no-economicos/>
- El Masri, N., & Suliman, A. (2019). Talent management, employee recognition and performance in the research institutions. *Studies in Business and Economics*, 14(1), 127–140. <https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0010>
- Ernst Kossek, E., Lewis, S., & Hammer, L. B. (2009). Work—life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human relations*, 63(1), 3–19.
<https://doi.org/10.1177/0018726709352385>
- Erwina, E., Nurjannah, N., Nurimansjah, R. A., & Amri, A. (2024). The role of work-life balance and human resource development on employee performance. *Jurnal Ekonomi Pembangunan STIE Muhammadiyah Palopo*, 10(1), 226–238. <http://dx.doi.org/10.35906/jep.v10i1.1994>
- Escobedo García, C. L., & Quiñones Florín, M. M. (2020). *Relación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos-agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú].
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/16601>
- Estela, C. y Hernández, S. (2019). *Sistema de compensación salarial y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores Emapa San Martín SA sede Tarapoto, año 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto] Repositorio Institucional de la Universidad.
<http://hdl.handle.net/11458/3346>
- Evans, J. A., Kunda, G., & Barley, S. R. (2004). Beach time, bridge time, and billable hours: The temporal structure of technical contracting. *Administrative Science Quarterly*, 49(1), 1–38. <https://www.jstor.org/stable/4131454>
- Falalu, T., & Gwarzo, A. A. (2024). Effect of job recognition and training on employee performance: mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Institute of Africa Higher Education Research and Innovation (IAHERI)*, 1(1), 147–155.
<https://doi.org/10.59479/jiaheri.v1i1.74>
- Fayaz, I. and Gulzar, F. (2025), Thrive, don't survive: building work-life balance with family support, grit and self-efficacy. *IIMT Journal of Management*, 2(1), 114–138. <https://doi.org/10.1108/IIMTJM-05-2024-0057>
- Febrinol, F., & Herminingsih, A. (2021). The impact of job satisfaction, communication and compensation towards employee performance at Pt. Pegadaian (Persero) in Tangerang area. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2(3), 513–523. [10.31933/dijdbm.v2i3.836](https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i3.836)

- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human resource management journal*, 12(1), 54–76. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00057.x>
- Ferguson, M., Carlson, D., Zivnuska, S., & Whitten, D. (2012). Support at work and home: The path to satisfaction through balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 299–307. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.001>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics* (2da. ed.). SAGE Publications Ltd.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th Ed.). Sage Publications Ltd.
- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage Publications Ltd.
- Firdaus, A. H., Firdaus, M., & Hidayah, T. (2024). The effect of job promotion and competence on employee performance through career development. *Innovation Business Management and Accounting Journal*, 3(4), 471–485. <https://doi.org/10.56070/ibmaj.2024.050>
- Flores del Ángel, P. (2021). *Elementos de la Compensación variable que motivan a los trabajadores para incrementar su desempeño laboral basado en competencias, en las empresas japonesas del estado de Nuevo León: un modelo de ecuaciones estructurales* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Nuevo León] Repositorio Académico Digital. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/21957>
- Ford, H. J. (1915). *The natural history of the state: an introduction to political science* (Vol. 20). Princeton University Press.
- Gagné, M., & Forest, J. (2020). Financial incentives to promote optimal work motivation: Mission impossible?. *The Journal of Total Rewards*, 29(2), 36–47.
- Garr, S. (2012). *The state of employee recognition in 2012*. Bersin and Associates.
- Gathungu, E. W., Iravo, M. A. y Namusonge, G. S. (2015). Effect of promotion strategies on the organizational commitment of banking sector employees in Kenya. *Journal Of Humanities and Social Science*, 20(10), 36–45.
DOI: [10.9790/0837-201013645](https://doi.org/10.9790/0837-201013645)
- Gelman, A., & Hill, J. (2006). *Data Analysis Using Regression and Multilevel/Hierarchical Models*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511790942>
- Gerhart, B. & Newman, J. (2020). *Compensation* (13a ed.) McGraw-Hill Education.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2011). *Diseño del puesto. Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. (p. 365). McGraw-Hill.
- Ginting, R. T. (2023). Effect on the job promotion and job mutation on employee performance in PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan II Medan. *Prosiding Semnas FISIP UNDHAR*, 3(1), 257–261. <https://doi.org/10.46576/spu.v3i0.132>

- Gorjón, F. J. (2014). *Métodos y Técnicas Cualitativas y Cuantitativas Aplicables a la Investigación en Ciencias Sociales* (pp. 115–145). Tirant Humanidades México.
- Glenn, D. I. (1992). *Determining sample size*. A series of the Program Evaluation and Organizational Development. University of Florida.
- Gneezy, U., Stephan, M., & Rey-Biel, P. (2011). When and why incentives (don't) work to modify behavior. *Journal of Economic Perspectives*, 25(4), 191–210. DOI: [10.1257/jep.25.4.191](https://doi.org/10.1257/jep.25.4.191)
- Gomez-Mejia, L. R. (1992). Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance. *Strategic management journal*, 13(5), 381–397. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130506>
- Gómez, R. S., & Martínez, E. R. (2017). Métodos cuantitativos para un modelo de regresión lineal con multicolinealidad: Aplicación a rendimientos de letras del tesoro. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 24(1), 169–189. <https://hdl.handle.net/10419/195386>
- Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. *Revista on Line*, 14(1), 112–116.
- Grant, R. (2002). The ethics of incentives: Historical origins and contemporary understandings. *Economics and Philosophy*, 18(1), 111–139. <https://doi.org/10.1017/S0266267102001104>
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. En J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2.^a ed., pp. 165–183). American Psychological Association. <https://psycnet.apa.org/record/2010-06010-009>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48(2), 271–288. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01757.x>
- Gupta, C. B. (2011). *Human Resource Management*. Sultan Chand & Sons.
- Grugulis, I. (2024). Human capital theory. In *a guide to key theories for human resource management research* (pp. 93–99). Edward Elgar Publishing.
- Haggag, M. H. E., & Saadon, M. S. I. (2024). The effect of incentives on improving the employees' performance for public sectors in Malaysian Universities. *'Abqari Journal*, 30(1), 39–56. <https://doi.org/10.33102/abqari.vol30no1.564>

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8va ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hansen, D. G. (1997). Worker performance and group incentives: A case study. *Industrial and Labor Relations Review*, 51(1), 37–49. <https://doi.org/10.2307/2525033>
- Harrison, K. (2013). Why employee recognition is so important. *Cutting Edge PR*. Harting, D.(2010). *Employees your most valuable asset*. Retrieved January, 3, 2013.
- Hartman, R. J. (1994). *Incentive programs to improve transit employee performance* (No. 3). Transportation Research Board.
- He, H., Neumark, D., & Weng, Q. (2021). Do workers value flexible jobs? A field experiment. *Journal of Labor Economics*, 39(3), 709–738. <https://doi.org/10.1086/711226>
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *Journal of Social Psychology*, 137(6), 677–689. <https://doi.org/10.1080/00224549709595491>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work* (Vol. 1). Transaction Publishers.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.O., & Capwell, D.F. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Psychological Service of Pittsburgh.
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11, 149–163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hollander, J. H. (1927). Adam Smith 1776-1926. *Journal of Political Economy*, 35(2), 153–197. <https://www.jstor.org/stable/1823420>
- Huete, L. (2003). *Servicios & beneficios*. Ediciones Deusto.
- Hussain, S. D., Khaliq, A., Nisar, Q. A., Kambh, A. Z., & Ali, S. (2019). The impact of employees' recognition, rewards and job stress on job performance: mediating role of perceived organization support. *SEISENSE Journal of Management*, 2(2), 69–82. [10.33215/sjom.v2i2.121](https://doi.org/10.33215/sjom.v2i2.121)
- Jiang, H., Siponen, M., y Tsohou, A. (2021). Personal use of technology at work: a literature review and a theoretical model for understanding how it affects

- employee job performance. *European Journal of Information Systems*, 32(2), 331–345. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1963193>
- Irfan, M., Khalid, R. A., Kaka Khel, S. S. U. H., Maqsoom, A., & Sherani, I. K. (2023). Impact of work–life balance with the role of organizational support and job burnout on project performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(1), 154–171. <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2021-0316>
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). ISO 21001:2018 – *Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use*. ISO. <https://www.iso.org/standard/66266.html>
- Janiarti, D., Shalahuddin, A., Fauzan, R., Hendri, M. I., & Fahrana, Y. (2025). Work-life balance, organizational support, and emotional intelligence on banking employee performance through organizational commitment. *Journal of Management Science (JMAS)*, 8(1), 84–93. <https://doi.org/10.35335/jmas.v8i1.576>
- Jenei, S., & Machova, R. (2024). Motivations of generations: The importance of leadership and communication styles at the workplace. *Journal of Infrastructure Policy and Development*, 8(16), 1–16. <https://doi.org/10.24294/jipd9602>
- Jianmin, S. (2024). Job Performance. In *The ECPH encyclopedia of psychology*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-99-6000-2_1222-1
- Jo, H., & Shin, D. (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. *PLOS ONE*, 20(1), e0312951. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312951>
- Kadir, A., AlHosani, A. H., Ismail, F., & Sehan, N. (2019). The effect of compensation and benefits towards employee performance. In *Proceedings of the 1st Asian Conference on Humanities, Industry, and Technology for Society, ACHITS 2019, 30–31 July 2019, Surabaya, Indonesia*. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.30-7-2019.2287551>
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of management & organization*, 14(3), 323–327. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>[\[Opens in a new window\]](#)
- Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for HR education practitioners. *Sustainability*, 13(3), 1049. <https://doi.org/10.3390/su13031049>
- Katabalo, C. V., & Mwita, K. M. (2024). The role of compensation on job satisfaction, employee performance and organizational performance. *Science Mundi*, 4(1), 137–148. [10.51867/scimundi.4.1.12](https://doi.org/10.51867/scimundi.4.1.12)
- Kariuki, C. W., & Kiiru, D. (2021). Employee recognition and employee performance at public hospitals in Nyeri County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(10), 243–264.

https://iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i10_243_264.pdf

- Kathina, C., & Bula, H. (2021). Effects of recognition and job promotion on employee performance of commercial banks in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 13(8), 47–53. DOI: [10.7176/EJBM/13-8-05](https://doi.org/10.7176/EJBM/13-8-05)
- Kerdpitak, C., & Jernsittiparsert, K. (2020). The effects of workplace stress, work-life balance on turnover intention: An empirical evidence from pharmaceutical industry in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 586–594.
- Kelly, E. L., & Kalev, A. (2006). Managing flexible work arrangements in US organizations: Formalized discretion or 'a right to ask'. *Socio-Economic Review*, 4(3), 379–416. <https://doi.org/10.1093/ser/mwl001>
- Khaemba, P. N., Maiyo, J. K., & Manini, M. M. (2024). Employee recognition practices and teacher performance in public secondary schools in Kenya: A case of Busia County. *European Journal of Education Studies*, 11(8), 184–204. <http://dx.doi.org/10.46827/ejes.v11i8.5455>
- Khalid, U., & Shaiq, M. (2025). The Role Of Rewards In Sustaining Teacher Motivation In Private Schools Of Karachi: The Moderating Impact Of Timely Appreciation. *Bulletin of Management Review*, 2(1), 119–153. <https://bulletinofmanagementreview.com/index.php/Journal/article/view/95>
- Khudhur, I. J., & Zghair, W. K. (2022). Legal guarantees for the salary in Iraqi law. *Resmilitaris*, 12(2), 5700-5709. <http://repository.unj.ac.id/id/eprint/49494>
- Killeen, P. R. (1985). Incentive theory: IV. Magnitude of reward. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 43(3), 407–417. <https://doi.org/10.1901/jeab.1985.43-407>
- Kline, P. (2013). *Handbook of psychological testing*. Routledge.
- Kurz, H. D. (2016). David Ricardo (1772–1823). In *Handbook on the History of Economic Analysis Volume I*. Edward Elgar Publishing.
- Lagali-Jirge, V., Sankeshwari, R., Charantimath, S., Jirge, V., & Charantimath, S. M. (2025). An exploration of the views of teachers in a dental college on the current performance appraisal framework and promotion policy. *Cureus*, 17(4), e82270. DOI: [10.7759/cureus.82270](https://doi.org/10.7759/cureus.82270)
- Languyu, N. Y. (2024). Analysis of leadership style and salary on employee performance. *Journal of Management*, 3(1), 165–170. <https://myjournal.or.id/index.php/JOM/article/view/129>
- Lara, C. (2019). El precariato. *El salario emocional de la cultura. El precariato como modelo de gestión* (p. 50). Morlis.
- Lazear, E. P. (2000). Performance pay and productivity. *The American Economic Review*, 90(5), 1346–1361. DOI: [10.1257/aer.90.5.134](https://doi.org/10.1257/aer.90.5.134)
- Lazear, E. P. (2018). Compensation and incentives in the workplace. *The Journal of Economic Perspectives*, 32(3), 195–214. <https://www.jstor.org/stable/26473070>

- Lazear, E. P. & Rosen, S. (1981). Rank–order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*, 89(5), 841–864.
<https://doi.org/10.1086/261010>
- Lazear, E. P. & Rosen, S. (1990). Male–female wage differentials in job ladders. *Journal of Labor Economics*, 8(1), 106–123.
<https://doi.org/10.1086/298246>
- Leal, J. (2021). Hablemos del salario emocional. *El método del salario emocional. El aumento que no afecta el presupuesto* (pp. 62–63). Emotional Paycheck.
- Lee, P., Joo, S. H., & Lee, S. (2019). Examining stability of personality profile solutions between Likert-type and multidimensional forced choice measure. *Personality and Individual Differences*, 142(1), 13–20.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.01.022>
- Lee, L. Y., & Veasna, S. (2013). The effects of social exchange perspective on employee creativity: a multilevel investigation. *Psychology Research*, 3(11), 660. [10.17265/2159-5542/2013.11.004](https://doi.org/10.17265/2159-5542/2013.11.004)
- Legge, K. (1974). Flexible working hours-panacea or placebo? *Management Decision*, 12(5), 264–279. <https://doi.org/10.1108/eb001054>
- Liu, Z., Cai, Y., & Zhang, Z. (2024). The moderating role of teacher collaboration in the association between job satisfaction and job performance. *Asia Pacific Education Review*, 1–13. <https://doi.org/10.1007/s12564-024-10027-w>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1343). Rand McNally.
- Lohr, S. L. (2021). *Sampling: Design and analysis*. Chapman and Hall/CRC.
- Mahendra, D., & Kurniawati, D. T. (2024). Flexi-time as a predictor of employee performance in public hospital sector: Mediating role of work-life balance and job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(3), 194–204. [10.20525/ijrbs.v13i3.3277](https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i3.3277)
- Mahmood, A., Akhtar, M. N., Talat, U., Shuai, C., & Hyatt, J. C. (2019). Specific HR practices and employee commitment: The mediating role of job satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 420–435.
<https://doi.org/10.1108/ER-03-2018-0074>
- Maizar, I. N. P., & Nabella, S. D. (2023). The influence of compensation, training, competence and work discipline on employee performance PT. Luas Retail Indonesia. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(4), 291–303.
<https://ijamesc.com/index.php/go/article/view/37>
- Manove, M. (1997). Job responsibility, pay and promotion. *The Economic Journal*, 107(440), 85–103. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00143>

- Maraví Zegarra, L. G. (2025). *Elementos de un modelo de teletrabajo que mejoran la satisfacción laboral en universidades privadas de Lima, Perú* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Nuevo León].
<http://eprints.uanl.mx/id/eprint/29365>
- Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 42(6), 921–936.
<https://doi.org/10.2307/2094577>
- Martín Martín, R. (2008). *Supuestos del modelo de regresión lineal* [Documento inédito]. Universidad de Castilla-La Mancha.
- Martín Castejón, P. J., Lafuente lechuga, M., & Faura Martínez, Ú. (2015). *Guía práctica de estadística aplicada a la empresa y al marketing*. Ediciones Paraninfo.
- Marx, K., & Engels, F. (1848). *The communist manifesto (1848)*. New York.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://psycnet.apa.org/record/1943-03751-001>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2013). Study guide for Mathis. Jackson/Valentine's *Human Resource Management*, (14th ed.). Nelson Education.
- Mazloun, R., & Argüelles, J. J. I. (2017). La flexibilidad en los horarios de trabajo como herramienta para mejorar la productividad del talento. *Lustitia Socialis: Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas y Criminalísticas*, 2(3), 85–110.
- Medina Rojas, A. E. (2018). *Aportes de las compensaciones en el desempeño laboral* [Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada].
<http://hdl.handle.net/10654/17691>
- Mendoza, J., & Garza, J. B. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad. *Innovaciones de negocios*, 6(11), 17–32. <https://doi.org/10.29105/rinn6.11-2>
- 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(8), 636–659.
<https://doi.org/10.1108/01437720510628112>
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7), 812–825. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.40.7.812>
- Messenger, J. C., Bonnet, F., Golden, L., & Kummerling, A. (2022). Working time and work-life balance around the world.
https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_864222/lang--en/index.htm
- Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2005). Probing theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, resources, and institutions. *Journal of International Business Studies*, 36(6), 600–621.

- <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.840016>
- Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B., & Stine, C. (2011). Performance management at the wheel: Driving employee engagement in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 26, 205–212.
<https://doi.org/10.1007/s10869-011-9222-9>
- Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. (2021). *Introduction to linear regression analysis*. John Wiley & Sons.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12(4), 39–53.
<https://psycnet.apa.org/record/2003-04689-003>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Muhartini, A. A., Sahroni, O., Rahmawati, S. D., Febrianti, T., & Mahuda, I. (2021). Analisis peramalan jumlah penerimaan mahasiswa baru dengan menggunakan metode regresi linear sederhana. *Jurnal Bayesian: Jurnal Ilmiah Statistika dan Ekonometrika*, 1(1), 17–23.
<https://doi.org/10.46306/bay.v1i1.2>
- Muktamar, A., Jenita, J., Munizu, M., Astuti, A. K., & Putra, A. S. B. (2024). The influence of organizational commitment, work motivation, and compensation on employee performance and employee satisfaction. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 8(1). <https://doi.org/10.29040/jie.v8i1.11808>
- Mulyati, Zebua, S., Chakim, M. H. R., & Khairul. (2022). Effect of human resources quality, performance evaluation, and incentives on employee productivity at Raharja high school. *APTISI Transactions on Management*, 7(1), 1–8.
<https://doi.org/10.33050/atm.v7i1.1732>
- Müller, J. (2020). *Análisis de la relación del modelo de recompensa total (salario, beneficios sociales y recompensas psicológicas) con la satisfacción, desempeño y el compromiso del trabajador* [Tesis de maestría, Universidad de Granada]. DIGIBUG.. <http://hdl.handle.net/10481/67219>
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. Oxford University Press México.
- Murphy, K. R., y Kroecker, L. P. (1988). *Dimensions of job performance*. Colorado State University. <https://psycnet.apa.org/record/1989-97674-010>
- Musinga, J. M., Sang, H. W., & Kipkosgei, A. (2020). The effect of flexitime on Employee Performance in Financial Institutions in Kericho Town. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(1), 598–602.
<http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.10.01.2020.p9791>
- Mwaniki, E. N. (2022). *Effect of flexible work schedules on employee performance at Safaricom PLC* [Tesis doctoral, University of Nairobi]. University of Nairobi Repository. <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/162156>

- Mwiraria, B., & Kambu, D. (2021). Assessment of employee recognition on performance of organization: A case of meru water and sewerage services. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 5(12), 963–967. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2021.51253>
- Nani, D. A., & Mukaroh, E. N. (2021). Pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan. *Revenue: Jurnal Manajemen Bisnis Islam*, 2(1), 27–50. <http://dx.doi.org/10.24042/revenue.v2i1.7939>
- Nasution, M. A. (2016). Klasifikasi upah dalam perspektif hukum Islam. *eL-QANUNY: Jurnal Ilmu-ilmu Kesyariahan dan Pranata Sosial*, 2(1), 49–66. <http://e-journal.perpustakaanstainpsp.net/index.ph...>
- Ngalomba, S. P. (2022). Influence of salary and promotion on academic staff's job performance in Tanzanian Universities. *Papers in Education and Development*, 40(1), 59–76.
- Nurudeen, D. S. A., Afolayan, D., Michael, A., Opele, D., & Mithias, A. (2024). Influence of flexible work arrangements on employees' performance: The moderating role of perceived organizational support. *Int. J. Novel Res. Devel*, 9, 631–641.
- Nurjanah, D., & Indawati, N. (2021). Effect of emotional intelligence on employee engagement and job satisfaction with work-life balance as intervening variables in the Generation Z in Surabaya. *International Journal of Economics, Management, Business, and Social Science (IJEMBIS)*, 1(3), 316–328. <https://doi.org/10.59889/ijembis.v1i3.37>
- Okon, M., John, N., & Imagha, O. (2023). Employee well-being: Recognition and non-academic staff performance in select Federal Universities, South-South Geo-Political Zone, Nigeria. *Global Journal of Human Resource Management* 11(1), 13–26. <https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013/vol11n11326>.
- Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *NORMLEX Information System on International Labour Standards*. https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C095
- Owen, J. D. (1977). Flexitime: Some problems and solutions. *ILR Review*, 30(2), 152–160. <https://doi.org/10.2307/2522869>
- Padilla, K. (2016). *El salario emocional y su influencia en la motivación laboral de los servidores y trabajadores públicos del Instituto Nacional de la Meritocracia* [Tesis de maestría, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Digital UCE. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7319>
- Parada, J. (2017). Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente. *Mundo Fesc*, 7(14), 42–56. <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/140>

- Pérez Tacanga, A. C. (2020). *Sistema de incentivos y salario emocional*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12866/8991>
- Pérez Zamora, F. (2022). *Incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twilight* [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica] Repositorio Kérwá]. <https://hdl.handle.net/10669/81113>
- Pergamit, M. y Veum, J. (1999). What is a promotion? *ILR Review*, 52(4), 581–601. <https://doi.org/10.2307/2525065>
- Phuong, B., Nhien, N. D., Van, L. H., & Hoai, N. T. T. (2024). Assessing the impact of motivational factors on the job performance of lecturers at Vietnam National University, Hanoi. *Multidisciplinary Science Journal*, 7(2), Article 2025070. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025070>
- Phuong, T. T. M., & Hong, N. T. (2024). The influence of salary on employee engagement with organizations: The case of small and medium enterprises in Hanoi. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(1), e2775. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i1.2775>
- Polit, D., & Beck, C. (2006). The content validity index: Are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in Nursing & Health*, 29(5), 489–497. <https://doi.org/10.1002/nur.20147>
- Powell, G.N. & Greenhaus, J. H. (2006). Is the opposite of positive negative? Untangling the complex relationship between work-family enrichment and conflict. *Career Development International*, 11(7), 650–659. <https://doi.org/10.1108/13620430610713508>
- Prasad, L., & Mishra, P. (2021). Impact of work-life flexibility on work performance of the employees of IT Companies. *Psychology and Education*, 58(2), 6084–6089. [10.17762/pae.v58i2.3084](https://doi.org/10.17762/pae.v58i2.3084)
- Prayetno, S., & Ali, H. (2017). Analysis of advocates organizational commitment and advocates work motivation to advocates performance and its impact on performance advocates office. *International Journal of Economic Research*, 14(13), 447–463.
- Puspitasari, M. D. (2024). Effects of financial incentives, performance appraisal, and employee recognition on work motivation of start-up employee. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), 1812–1823. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.742>
- Putri, M. E. E., Ahwallia, A. P., Radhiya, F. N., Octaviyana, F., & Putri, S. D. A. (2022). Employee performance in Indonesian companies: work environment, training & career development, and rewards & recognition as antecedents. *Journal of Business, Management, and Social Studies*, 2(1), 9–21. [10.53748/jbms.v2i1.31](https://doi.org/10.53748/jbms.v2i1.31)

- Puyal, F. G. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, (33), 44–47.
- Qomariah, N., Estiningari, & Martini, N. N. P. (2022). The influence of leadership style, work incentives and work motivation on the employees performance of regional revenue agency. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 5(7), 1942–1954.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.6838230>.
- Ramawickrama, J., Opatha, H. H. P., & PushpaKumari, M. D. (2017). A synthesis towards the construct of job performance. *International Business Research*, 10(10), 66–81.<https://doi.org/10.5539/ibr.v10n10p66>
- Rahma, W., & Nasser, B. (2024). Employee motivation: Recognition, salary, organizational climate and staff performance in selected public and private Universities in Uganda. *Internacional Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 6(4), 1– 9. [10.36948/ijfmr.2024.v06i04.25099](https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i04.25099)
- Rahman, A. (2021). The influence of job performance and employee competence on job promotion. *BJRM (Bongaya Journal of Research in Management)*, 4(1), 8–16. <https://doi.org/10.37888/bjrm.v4i1.250>
- Razak, A., Sarpan, S. & Ramlan, R. (2018). Influence of promotion and job satisfaction on employee performance. *Journal of Accounting, Business and Finance Research*, 3(1), 18–27. <https://doi.org/10.20448/2002.31.18.27>
- Restrepo, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34–68. <https://doi.org/10.22519/22157360.700>
- Rimsky, T. (2005). Administración de los programas de remuneración. *Administración de la remuneración total* (p. 324). McGraw-Hill.
- Rivera, R. A. (2024). Análisis de las ventajas y desventajas de reducir la jornada laboral de 48 a 40 horas en México. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 8(4), 7116–7127. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12886
- Robbins, S. P., Judge, T. A., y Brito, J. E. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Roca Espinoza, W. E., y Vargas Orbegoso, F. E. (2022). *Salario emocional y desempeño laboral del personal de la institución educativa privada Avantgard Huaura 2020*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <http://hdl.handle.net/20.500.14067/6761>
- Rocco, M. (2009). *Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica*. [Tesis de pregrado, Universidad de Chile] Repositorio Académico de la Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106232>
- Rodriguez Espinoza, L. A. (2021). *Salario emocional y rendimiento laboral de los trabajadores de una empresa de transportes de mercancías peligrosas en tiempos de pandemia* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio Académico. <https://hdl.handle.net/20.500.12867/7292>

- Rojas Valero, E., & Blanco Jiménez, M. (2023). El salario emocional. Una revisión sistemática a la literatura: The Emotional salary. A systematic review of the literature. *InnOvaciOnes De NegOciOs*, 20(39), 102–121.
<https://doi.org/10.29105/revin20.39-413>
- Rositas, J. (2005). *Factores críticos de éxito en la gestión de calidad y su grado de presencia e impacto en la industria manufacturera mexicana*. [Tesis doctoral, Universidad autónoma de Nuevo León]. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/1675>
- Rositas Martínez, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento (Sample sizes for social science surveys and impact on knowledge generation). *InnOvaciOnes De NegOciOs*, 11(22), 235–268.
<https://doi.org/10.29105/rinn11.22-4>
- Rosopa, P. J., Schaffer, M. M., & Schroeder, A. N. (2013). Managing heteroscedasticity in general linear models. *Psychological methods*, 18(3), 335–351. <http://dx.doi.org/10.1037/a0032553>
- Ruminding, I. N., & Zulfini, D. (2025). The Influence of Incentives on Employee Performance at the Bukit Layang Village Office, Sub-District Kembang Janggut Kutai Kartanegara District. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(1), 2583–2599.
<https://doi.org/10.31538/ijse.v8i1.6250>
- Sáenz, M. (2022). *Salario emocional y satisfacción laboral. Un estudio de caso*. [Tesis de maestría, Universidad Pontificia] Repositorio Comillas.
<http://hdl.handle.net/11531/68245>
- Şahin, E. T., & Kanbur, A. (2022). Presenteeism in healthcare professionals and its effect on job performance (contextual performance/task performance). *Journal of Nursology*, 25(1), 7–13.
[10.54614/JANH.2022.872792](https://doi.org/10.54614/JANH.2022.872792)
- Saleem, A., Aslam, S., Yin, H. B., & Rao, C. (2020). Principal leadership styles and teacher job performance: Viewpoint of middle management. *Sustainability*, 12(8), 3390.
<https://doi.org/10.3390/su12083390>
- Salleh, S. M., Ibrahim, N., Hasran, N. H., Jamal, N. S., & Ismattuenun, S. N. (2023). The relationship between social media usage and job performance among administrative employees in Malaysia. *Global Business & Management Research*, 15(4), 23–38.
- Salmerón, D. & Rodríguez, M. (2017). Métodos cuantitativos para un modelo de regresión lineal con multicolinealidad. Aplicación a rendimientos de letras del tesoro. *Revista Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 4(1), 169–189. <https://www.redalyc.org/pdf/2331/233154079006.pdf>
- Salvador-Moreno, J. E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., & Noroña-Salcedo, D. R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario

- emocional ante la COVID-19. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41–52.
<https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). McGraw Hill.
- Santoso, T. I., & Alamsyah, M. N. (2024). Impact of employee competence and loyalty on job promotion: An SEM-PLS Approach. *International Journal of Islamic Business and Management Review*, 4(2), 102–113.
<https://doi.org/10.54099/ijbmr.v4i2.1168>
- Sarjana, K., Kurniawan, E., Lu'Luilmaknun, U., & Kertiyani, N. (2023). Analysis of pre-service teacher's performance viewed by creativity and self-regulated learning. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*, 9(1), 234–243. <https://doi.org/10.33394/jk.v9i1.6467>
- Saunderson, R. (2016). Employee recognition: Perspectives from the field. In M. J. Grawitch & D. W. Ballard (Eds.), *The psychologically healthy workplace: Building a win-win environment for organizations and employees* (pp. 181–198). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/14731-009>
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126, 1763–1768.
<https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2018, 23 de octubre). *NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocila en el trabajo – Identificación, análisis y prevención*. Diario Oficial de la Federación, Segunda Edición.
<https://www.dof.gob.mx/>
- Sedgwick, P. (2012). Pearson's correlation coefficient. *BMJ*, 345, e4483
<https://doi.org/10.1136/bmj.e4483>
- Segovia Romo, A. (2014). *El liderazgo, la compensación variable, el empowerment psicológico y su impacto en la efectividad del empleado: Un enfoque de modelación mediante ecuaciones estructurales* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Nuevo León]. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/3923>
- Setiaji, B. (2025). Exploring the mediating effect of job satisfaction of teacher salary and loyalty on teacher performance in Muhammadiyah schools in Samarinda. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(2), e04322.
<https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe04322>
- Setyowati, N. W. (2020). Investigating the effect of promotion and incentives on employee performance. *TEST Engineering and management*, 17(12), 25136–25144.

- Setyawati, N. W., Putu Gede, D. S. W., & Rianto, M. R. (2022). Career development, motivation and promotion on employee performance. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(9), 1957–1970. [10.55927/eajmr.v1i9.1453](https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i9.1453)
- Shafiq, M.M., & Naseem, M.A. (2011). Association between reward and employee motivation: A case study banking sector of Pakistan. SSRN. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1857663>
- Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of flexible working hours on work-life balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 20 – 23. [10.4236/ajibm.2014.41004](https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.41004)
- Sharma, J. P., & Bajpai, N. (2011). Salary satisfaction as an antecedent of job satisfaction: Development of a regression model to determine the linearity between salary satisfaction and job satisfaction in a public and a private organization. *European Journal of Social Sciences*, 18(3), 12–21.
- Shrestha, N. (2020). Detecting multicollinearity in regression analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 8(2), 39–42. [10.12691/ajams-8-2-1](https://doi.org/10.12691/ajams-8-2-1)
- Shrotryia, V. K., & Dhanda, U. (2019). Content validity of assessment instrument for employee engagement. *SAGE Open*, 9(1), 2158244018821751. <https://doi.org/10.1177/2158244018821751>
- Shrouf, H., Al-Qudah, S., Khawaldeh, K., Obeidat, A & Rawashdeh, A. (2020). A study on relationship between human resources and strategic performance: The mediating role of productivity. *Management Science Letters*, 10(13), 3189–3196. DOI: [10.5267/j.msl.2020.5.002](https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.002)
- Shtembari, E., Kufo, A., & Haxhinasto, D. (2022). Employee compensation and benefits pre and post COVID-19. *Administrative Sciences*, 12(3), 106. <https://doi.org/10.3390/admsci12030106>
- Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), 567–578. <https://doi.org/10.2307/2094422>
- Sigit Wicaksono, A., Hendri, M. I., Daud, I., & Rosnani, T. (2024). The effect of communication, work discipline and work-life balance on employee performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(4), 1219–1226. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i4.2728>
- Sihuay Sanabria, L. M., Torres Ricse, K., & Pacheco, J. M. (2025). Influencia de la motivación laboral en el desempeño docente en el Instituto Educativo Salesiano Técnico Don Bosco 2021. *e-Revista Multidisciplinaria del Saber*, 3, e-RMS23022025, 1–7. <https://doi.org/10.61286/e-rms.v3i.176>
- Sikula, A. E. (2000). *Personnel administration and human resources management*. John Wiley & Sons.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-cultural research*, 29(3), 240–275.

- <https://doi.org/10.1177/106939719502900302>
- Singh, A. S., & Masuku, M. B. (2014). Sampling techniques and determination of sample size in applied statistics research: An overview. *International Journal of economics, Commerce and Management*, 2(11), 1–22.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13, 229–254.
<https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Sitopu, Y. B., Sitinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The influence of motivation, work discipline, and compensation on employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72–83.
<https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.79>
- Sofian, A. S. A., & Laturkar, V. N. (2022). Financial incentives and their impact on the performance of employees in Yemeni Private Universities. *International Journal of Science and Research Archive*, 7(2), 390–401.
<https://doi.org/10.30574/ijrsra.2022.7.2.0301>
- Sono, M. G., Yulistiyono, A., & Khotijah, N. (2024). The effect of job recognition and development opportunities on loyalty and job satisfaction of Generation Z in Jakarta's creative industries. *West Science Interdisciplinary Studies*, 2(10), 2041–2053. [10.58812/wsis.v2i10.1371](https://doi.org/10.58812/wsis.v2i10.1371)
- Sorn, M. K., Fienena, A. R., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023). The effectiveness of compensation in maintaining employee retention. *Open Access Library Journal*, 10(7), 1–14. DOI: [10.4236/oalib.1110394](https://doi.org/10.4236/oalib.1110394)
- Sugiono, E., & Widodo, S. T. (2025). The effect of transformational leadership style on employee performance through employee engagement as an intervening variable in the Indonesian quarantine agency. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 5(1), 124–129.
<https://doi.org/10.35870/ijmsit.v5i1.3764>
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, 906876. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th edition). Pearson.
- Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (2020). Work-life balance and employee performance: A literature review. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2), 1–10.
<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.2.196>
- Tantalean Ramos, L. (2021). *Gestión de compensaciones salariales y desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa San Martín SA–Moyobamba 2021* [Tesis de pregrado, Facultad de Ciencias Empresariales]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/62183>

- Tapia, C. E. F., & Cevallos, K. L. F. (2021). Pruebas para comprobar la normalidad de datos en procesos productivos: Anderson-Darling, Ryan-Joiner, Shapiro-Wilk y Kolmogórov-Smirnov. *Societas*, 23(2), 83–106.
<https://revistas.up.ac.pa/index.php/societas/article/view/2302>
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific*. New York.
- Thapa, R. (2023). The impact of compensation towards employees' performance: Employees' motivation as the mediating role. *The Spectrum*, 1(1), 79–95.
[10.3126/spectrum.v1i1.54942](https://doi.org/10.3126/spectrum.v1i1.54942)
- Thomas, K. W. & Tymon, W. G. (1982). Necessary properties or relevant research: Lessons from recent criticisms of the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 7(3), 345–351. <https://doi.org/10.2307/257326>
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276–295.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0182>
- Trelles-Vicuña, D., & Galindo-Mora, J. (2020). Revisión teórica de los factores que inciden en el desempeño eficiente de los docentes en las universidades privadas de la provincia del Azuay–Ecuador. *VinculaTégica*, 6(2), 1744–1760. <https://doi.org/10.29105/vtga6.2-682>
- Tuesta Panduro, J. A., Angulo Cárdenas, M., Chávez Santos, R., & Morante Dávila, M. A. (2021). Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: Impacto salarial, antigüedad y nivel académico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 629–641. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.1>
- Udin, U., Sukirno, R. L. S., & Dananjoyo, R. (2023). The impact of work-life balance on employee performance: Examining the mediating-moderating role of job satisfaction and affective commitment. *FWU Journal of Social Sciences*, 17(3), 74–85. <http://doi.org/10.51709/19951272/Fall>
- Universidad Autónoma de Nuevo León. (2024). *Contrato colectivo de trabajo 2024*. [Archivo PDF, documento institucional].
- Universidad Autónoma de Nuevo León. (2024). *Personal académico: Información para la evaluación del comité interinstitucional para la evaluación de la educación superior (CIEES), Área 1.3.1*. [Archivo PDF, documento institucional].
http://transparencia.uanl.mx/normatividad_vigente/archivos/Normatividad_Universitaria/15_PersonalAcademico.pdf
- Uresti, M. G. R., & Gutiérrez, P. I. R. (2023). Capítulo 23. El salario emocional y su relación con la satisfacción y el desempeño laboral en una empresa del sector automotriz. En *La diversidad organizacional, un reto para la administración contemporánea*, (pp. 271–284).
- Utomo, H. J. N., Pujiastuti, E. E., Sugianto, M., & Ramadani, N. (2025). The effect of job mutation and job promotion on job satisfaction and self-efficacy, and its

- implication on job performance. *International Journal of Applied Business Research*, 7(1), 77–102. <https://doi.org/10.35313/ijabr.v7i01.463>
- Uyanık, G. K., & Güler, N. (2013). A study on multiple linear regression analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 106, 234–240. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.027>
- Valdez, R. I. M., Romo, A. S., & Puente, A. P. (2023). Factores del salario emocional que inciden en la retención personal de la generación X y Y del área metropolitana de Monterrey. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 16(16), 1266–1283. <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/2167>
- Varela, R. (2018). Marco legal y salario. En *Administración de la compensación* (p. 3). Pearson.
- Varela, R. (2018). Antecedentes del salario en el mundo. En *Administración de la compensación* (p. 255). Pearson.
- Vargas Quispe, K. J. (2020). *El salario emocional como herramienta para la productividad en empresas de servicios: una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años* [Trabajo de investigación, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN. <https://hdl.handle.net/11537/23680>
- Vilà Baños, R., Torrado-Fonseca, M., & Reguant Álvarez, M. (2019). Anàlisi de regressió lineal múltiple amb SPSS: un exemple pràctic. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca En Educació*, 12(2), 1–10. <https://doi.org/10.1344/reire2019.12.222704>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Wahyudi, A., Hasan, M., & Kusnaedi, E. M. (2025). The influence of democratic leadership style, work discipline and incentives on employee performance at PT multi bintang Indonesia Tbk. *Dynamic Management Journal*, 9(1), 153–166. <http://dx.doi.org/10.31000/dmj.v9i1.13306>
- Wan, H., Sulaiman, M., & Omar, A. (2012). Procedural justice in promotion decision of managerial staff in Malaysia. *Asia Pacific Business Review*, 18(1), 99–121. <https://doi.org/10.1080/13602380903424167>
- Wang, H., Zhao, S., Liu, Q., Wang, J., & Yuan, B. (2022). The association between financial incentives and job performance among primary care providers in six provinces of China. *Risk Management and Healthcare Policy*, 15, 2323–2334. [10.2147/RMHP.S384114](https://doi.org/10.2147/RMHP.S384114)
- Wasiu, B., & Adebajo, A.A., (2014). Reward System and Employee Performance in Lagos State (A Study of Selected Public Secondary School) Kuwait. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(8), 14–28. DOI: [10.12816/0018303](https://doi.org/10.12816/0018303)

- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J., & Mandagi, D. W. (2022). Work-life balance, job satisfaction and performance among Millennial and Gen Z employees: A systematic review. *Society*, 10(2), 384-398.
<https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
- Weinert, A. B. (1986). Testing Argyris' theory of organizational behavior. *Scandinavian Journal of Management Studies*, 3(1), 25–45.
[https://doi.org/10.1016/0281-7527\(86\)90009-5](https://doi.org/10.1016/0281-7527(86)90009-5)
- Weiss, Y. (2015). Gary Becker on human capital. *Journal of Demographic Economics*, 81(1), 27–31.
<https://doi.org/10.1017/dem.2014.4>[Opens in a new window]
- Werther, W. & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. *Glosario* (p. 557). McGraw-Hill.
- Whetten, D. A. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution? *The Academy of Management Review*, 14(4), 490–495. <https://doi.org/10.2307/258554>
- Westover, J. (2024). Younger generations want to change jobs: Here's how employers can keep them. *Human Capital Leadership Review*. <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.15.1.1>.
- Widiani, K. & Wayan, G. (2020). The influence of job experience, job performance, and employee loyalty on job promotion. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(12), 113–118.
- Wilensky, H. L. (1960). Work, careers, and social integration. *International social science journal*, 12(4). <https://psycnet.apa.org/record/1962-00867-001>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy Management Review*, 26(2), 24–33.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2001.4378011>
- Wulandari, D., Risdianto, E., Masito, F., Setiawan, I., & Efendi, R. (2022). Analysis of e-module development needs on the topic of quantity and units at high schools in Payakumbuh. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 7(1), 210–227.
<https://doi.org/10.31851/jmksp.v7i1.6492>
- Yuliastari, K. D., & Darma, G. S. (2025). Transformational Leadership, Compensation, Career Development, & Job Satisfaction: Key Factors in Employee Performance in the F&B Industry. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(1), 2480–2498.
<https://doi.org/10.31538/ijse.v8i1.5920>
- Wydyanto, W. (2022). The effect of co-workers and recognition to job satisfaction (Human resources literature review). *Journal of Accounting and Finance Management*, 3(1), 36–47. <https://doi.org/10.38035/jafm.v3i1.104>
- Yuliza, M., Desri, M. & Nasfi, N. (2021). Effect of work movements, job promotion, and compensation towards employee performance. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 23(1), 9–18.

<https://doi.org/10.32424/1.jame.2021.23.1.3994>

- Zafar, M., Sarwar, A., Zafar, A., & Sheeraz, A. (2021). Impact of compensation practices on employee job performance: an empirical study. In K. Wang (Ed.), *Proceedings of the Fourteenth International Conference on Management Science and Engineering Management. Volume 2* (pp. 315–324). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49889-4_26
- Zhang, D. (2017). A coefficient of determination for generalized linear models. *The American Statistician*, 71(4), 310–316. [10.1080/00031305.2016.1256839](https://doi.org/10.1080/00031305.2016.1256839)
- Zingheim, P. K., & Schuster, J. R. (1997). Best practices for small-team pay. *The Journal of Total Rewards*, 6(1), 40. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/best-practices-small-team-pay/docview/216376899/se-2>
- Zulher, Z., Norawati, S., Basem, Z., & Azmi, U. (2022). The impact of compensation and work environment on employee performance through job satisfaction. *ECo-Buss*, 5(2), 722–731. [10.32877/eb.v5i2.613](https://doi.org/10.32877/eb.v5i2.613)
- Zulkiflee, H., Rashid, W. E. W., & Razak, N. A. (2024). Systematic literature review of work-life balance strategies. *Global Business & Management Research*, 16, 1697–1705.
- Zysman, J. (2020). The effect of work discipline on employee performance with incentives as intervening variables (Case study of medical doctor and nurses in California District). *MEDALION JOURNAL: Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation*, 1(4), 147–155. <https://doi.org/10.59733/medalion.v1i4.60>

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de Medición



Encuesta de validación de contenido

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN. FACULTAD DE
CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
Doctorado en Filosofía con Orientación en Administración.**

Buen día.

El presente trabajo forma parte de una tesis doctoral titulada “**LAS COMPENSACIONES QUE INCIDEN EN LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE TIEMPO COMPLETO EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR DE LA UANL**” y los resultados serán utilizados para fines académicos. La información proporcionada será completamente confidencial y anónima, por lo que no se solicita su nombre ni de la dependencia del nivel medio superior de la UANL.

Muchas gracias por su tiempo y apoyo.

<https://www.uanl.mx/aviso-de-privacidad/>

Instrucciones generales: La presente encuesta se divide en dos secciones y consta de 59 preguntas, la primera sección está compuesta de 8 ítems para recabar información sociodemográfica, y la segunda sección que contiene 51 ítems, conforma la encuesta de las variables que se busca medir. El presente instrumento le tomará no más de 15 minutos contestarlo. Agradezco mucho su apoyo.

Primera Sección. Datos Demográficos – Perfil del Encuestado

01. Género

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino

02. Edad

- ☐ De 25 a 30 años
- ☐ De 31 a 35 años
- ☐ De 36 a 40 años
- ☐ De 41 a 45 años
- ☐ De 46 a 50 años
- ☐ Más de 50 años

03. Estado Civil

- ☐ Soltero/a
- ☐ Casado/a
- ☐ Divorciado/a
- ☐ Viudo/a
- ☐ Otro

04. Número de hijos

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ Más de 4

05. Nivel de Estudios

- ☐ Licenciatura
- ☐ Maestría
- ☐ Doctorado

06. Años laborados (reconocidos) en la U.A.N.L.

- ☐ Menos de 05 años
- ☐ De 06 a 10 años
- ☐ De 11 a 15 años
- ☐ De 16 a 20 años
- ☐ De 21 a 25 años
- ☐ De 26 a 30 años
- ☐ Más de 30 años

07. Categoría del puesto que desempeña como docente de tiempo completo

- ☐ Asociado "A" Tiempo Completo (902)
- ☐ Asociado "B" Tiempo Completo (903)
- ☐ Asociado "C" Tiempo Completo (904)
- ☐ Titular "A" Tiempo Completo (908)
- ☐ Titular "B" Tiempo Completo (909)
- ☐ Titular "C" Tiempo Completo (910)
- ☐ Titular "D" Tiempo Completo (911)

08. Áreas o Campos Disciplinarios impartidos. (Considerar los que se asignan con mayor frecuencia)

- ☐ Matemáticas (DPA, MFE, FYR, PROB)
- ☐ Comunicación (EXOYE, CE, CELA, VCEI, MCMI, TICS, IAR)
- ☐ Ciencias Experimentales (LCM, MYE, LMT, FQE, BS, NV)
- ☐ Ciencias Sociales (ISC, LVM)
- ☐ Humanidades (AA, FILO, LOG)
- ☐ Desarrollo Humano (OE, OP, EV, AFS, VSD)
- ☐ Multidisciplinarios (CDC, PD, ESRS, OPTATIVAS)

Segunda Sección. Medición de las variables de estudio

LAS COMPENSACIONES QUE INCIDEN EN LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE TIEMPO COMPLETO EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR DE LA UANL

Se le solicita de la manera más atenta conteste las siguientes preguntas señalando una respuesta, en donde:

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

Variable Dependiente (Y1) – Desempeño Laboral

El desempeño laboral es el logro eficaz de actividades, realizadas por las habilidades del trabajador derivadas de un comportamiento, de manera que contribuyen a las expectativas de la organización.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
09. Mi asistencia a las reuniones de academia es constante.					
10. Los resultados que obtengo en la encuesta del desempeño magisterial son superiores a la media.					
11. Me esfuerzo lo suficiente para garantizar que se cumplan las metas y objetivos académicos en los plazos establecidos					
12. En la institución se logran los objetivos y estándares académicos establecidos.					
13. Asisto de manera puntual a mis horas clase, así como el cumplimiento de mis estancias.					

14. La institución cuenta con estrategias internas para medir el desempeño laboral docente.					
15. Me siento feliz cuando mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la institución.					
16. Los estudiantes no han presentado quejas vinculadas a mi persona.					
17. Me tomo el tiempo para dar seguimiento a los estudiantes para que estén satisfechos con mi labor.					

Variable Independiente (X1) – Sueldos y salarios

El salario es la base de compensación monetaria que paga el empleador a su trabajador en un periodo de tiempo como consecuencia de su condición de empleado por la contraprestación directa del servicio, la cual refleja el valor de uso en función de cómo contribuye a los objetivos de la organización en la que labora.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
18. Estoy satisfecho con mi salario.					
19. El salario que recibo me motiva a realizar mejor las actividades académicas.					
20. El salario que percibo refleja la experiencia laboral que tengo.					
21. El salario que percibo es el adecuado por la cantidad de trabajo que realizo.					
22. El salario que recibo es el adecuado para la cantidad de horas que le dedico a mi labor docente.					
23. El salario que percibo es suficiente para satisfacer mis necesidades.					

Variable Independiente (X2) – Incentivos

Los incentivos son aquellos componentes salariales vinculados al desempeño que sirven para recompensar de manera objetiva las actividades por parte de los trabajadores.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
24. La dependencia recompensa visiblemente a los docentes que cumplen de manera efectiva con sus actividades.					
25. Los incentivos que brinda la institución son asignados de manera justa.					
26. La dependencia cuenta con estrategias adecuadas para proporcionar incentivos en el personal docente.					
27. Considera que hay suficientes incentivos para reforzar la laboral como docente.					
28. Considera que los estímulos cuentan con los criterios adecuados para evaluar la labor docente.					
29. Considera que los incentivos con indicadores objetivos mejoran la calidad de las actividades docente.					

Variable Independiente (X3) – Promoción

La promoción es la oportunidad de ascenso de un trabajador por parte del empleador derivado de su desempeño a un puesto en el que se atribuyen mayores responsabilidades que vienen con el nuevo cargo.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
30. Considero que los cambios de categoría son asertivos en la dependencia.					
31. Tengo la oportunidad de ser promovido (a) en la dependencia para la que laboro.					
32. La institución es justa y equitativa con respecto a la promoción laboral.					
33. La promoción laboral conlleva un aumento de responsabilidades.					
34. La labor docente es reconocida mediante las promociones que ofrece la institución.					
35. La institución ofrece oportunidades de promoción laboral.					
36. La promoción laboral conlleva al desarrollo de nuevas habilidades como docente.					

Variable Independiente (X4) – Reconocimiento

El reconocimiento es una forma de declaración formal sobre el estado de un empleado dentro de la organización, el cual funciona como un motivador para mejorar el desempeño laboral, cuyo propósito es iniciar una relación formal entre la empresa y sus empleados, por lo que es una forma de atención que muestra aprecio por un trabajo bien hecho.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
37. La institución se preocupa en reconocer los logros laborales de sus docentes.					
38. La institución me involucra en la toma de decisiones en los procesos académicos y administrativos.					
39. La institución pone en práctica las propuestas de mejora derivadas de los docentes.					
40. El reconocimiento se hace entrega de manera oportuna y frecuente en mi institución.					
41. Considero que el reconocimiento es una parte integral para cumplir con los objetivos de la institución.					
42. Me siento valorado (a) y apreciado (a) por la dependencia para la que trabajo.					
43. Mis logros reciben el reconocimiento que merecen.					
44. El reconocimiento en la institución se utiliza como un motivador hacia la labor docente.					

Variable Independiente (X5) – Flexibilidad de horario

La flexibilidad de horario es el acuerdo entre empleador y el trabajador para tener la posibilidad de seleccionar la hora de entrada y salida de su trabajo sin generar inconvenientes entre departamentos y considerando la jornada establecida por la empresa.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
45. El horario laboral con el que cuento me permite realizar otras actividades.					
46. La dependencia permite flexibilizar el horario cuando la oportunidad lo amerita.					
47. Considero que la oportunidad de seleccionar horario (turno) permite gestionar la carga laboral y responsabilidades.					
48. Considero que la flexibilidad de horario contribuye positivamente a la capacidad para lograr los objetivos laborales					
49. La flexibilidad de horario en la institución es equitativa entre los docentes.					
50. El horario laboral con el que cuento no genera inconvenientes a la dependencia.					
51. La flexibilidad de horario permite finalizar mis actividades laborales a tiempo.					
52. Tengo la oportunidad de trabajar desde casa o desde cualquier otro lugar fuera de la dependencia.					

Variable Independiente (X6) – Balance vida – trabajo

El balance vida – trabajo son las condiciones laborales que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal logrando que la parte laboral no intervenga en las actividades personales, es decir, una desconexión entre estos aspectos para llegar a un equilibrio en el estado emocional del individuo.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
53. Considero que trabajar en exceso diaria o semanalmente provoca conflictos entre mi trabajo y mi familia.					
54. Las actividades derivadas de la labor docente permiten gestionar la vida familiar.					
55. Considero que en la institución cuentan con programas enfocados en conciliar la vida personal y laboral.					
56. Las actividades docentes me permiten tener el tiempo necesario para realizar actividades personales.					
57. La institución ofrece un ambiente de trabajo propicio para los docentes.					
58. La labor como docente hace que la vida personal y familiar sea agradable.					

59. La dependencia otorga los quinquenios y permisos económicos de manera adecuada cuando se llegan a requerir.					
---	--	--	--	--	--

Se le agradece de antemano haberle dedicado una parte de su valioso tiempo a responder esta encuesta. Indudablemente su ayuda es de vital importancia para el desarrollo de la investigación.

Muchas gracias.

Contacto: eder.rojasvlr@uanl.edu.mx

Anexo 2. Validez de contenido a través del juicio de expertos



Universidad Autónoma de Nuevo León. Facultad de Contaduría Pública y Administración
División de Estudios de Posgrado

Validez del instrumento por el juicio de expertos

Descripción e instructivo para el experto

Buen día.

Es un gusto poder saludarle y por medio del presente solicito de su valioso apoyo para la validez de este instrumento, el cual forma parte de una investigación de tesis doctoral que lleva por nombre: ***Las compensaciones que inciden en la mejora del desempeño laboral de los docentes de tiempo completo en el Nivel Medio Superior de la U.A.N.L.***

Instrucciones:

A continuación, le proporcionamos las indicaciones para el llenado del cuestionario.

- a) Lea detenidamente cada ítem del cuestionario, el cual está compuesto por dos secciones, la primera de ellas corresponde al perfil del encuestado, mientras que la segunda a la encuesta con los constructos que se abordan en la investigación.
- b) El cuestionario que evaluará está comprendido por 08 ítems que conforma el perfil del encuestado y 51 cuestionamientos de la segunda parte que conforma la encuesta, dando un total de 59 ítems.
- c) En la primera sección del cuestionario se agrega un apartado con la finalidad que, de acuerdo con el experto pueda agregar opciones de datos de control si así lo considera.
- d) Identifique con una "X" en la celda correspondiente, el grado de relevancia de cada ítem de acuerdo con las respuestas siguientes: 1. **No relevante**, 2. **Algo relevante**, 3. **Bastante relevante** y 4. **Muy relevante**. Lo anterior para explicar la definición de cada una de las variables, por lo que solo se deberá asignar una sola respuesta.
- e) En el caso de que el instrumento no cuente con la cantidad y claridad necesaria para su contestación, podrá exponer sus observaciones al final de cada tabla de los constructos.

- f) El llenado de la encuesta le tomará no más de 10 minutos.

Agradezco de antemano, las atenciones que se deriven del presente.

Tema de investigación:

“Las compensaciones que inciden en la mejora del desempeño laboral de los docentes de tiempo completo en el Nivel Medio Superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León”

Segunda Sección (Encuesta – Validez de contenido)

			No relevante	Algo relevante	Bastante relevante	Muy relevante
Variable	Definición	Ítem	1	2	3	4
Desempeño Laboral (Y1)	El desempeño laboral es el logro eficaz de actividades, realizadas por las habilidades del trabajador derivadas de un comportamiento, de manera que contribuyen a las expectativas de la organización. (Campbell, 1990; Viswesvaran y Ones, 2000; Motowidlo, 2003; Meyer y Peng; 2005; Robbins y Judge, 2013; Darvishmotevali y Ali, 2020; Jiang et al., 2021).	1. Mi asistencia a las reuniones de academia es constante.				
		2. Mis resultados en la encuesta del desempeño magisterial suelen estar por encima de la media institucional.				
		3. Me esfuerzo lo suficiente para garantizar que se cumplan las metas y objetivos académicos en los plazos establecidos.				
		4. Mi labor contribuye al logro de los objetivos y estándares académicos establecidos por la institución.				
		5. Asisto de manera puntual a mis horas clase así como el cumplimiento de mis estancias.				
		6. Estoy familiarizado con las estrategias internas para medir mi desempeño laboral.				
		7. Me siento satisfecho cuando mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la institución.				
		8. Mantengo una relación positiva con los estudiantes, lo cual refleja en la ausencia de quejas hacia mi labor.				
		9. Me tomo el tiempo para dar seguimiento a los estudiantes para que estén satisfechos con mi labor académica.**				
Cantidad y claridad de los ítems:						

			No relevante	Algo relevante	Bastante relevante	Muy relevante
Variable	Definición	Ítem	1	2	3	4
Sueldos y Salarios (X1)	El salario es la base de compensación monetaria que paga el empleador a su trabajador en un periodo de tiempo como consecuencia de su condición de empleado por la contraprestación directa del servicio, la cual refleja el valor de uso en función de cómo contribuye a los objetivos de la organización en la que labora. (Boselie et al., 2005; Agwu, 2013; Chiavenato, 2019).	10. Estoy satisfecho con mi salario.				
		11. Mi salario base me motiva a mejorar mi desempeño académico.				
		12. El salario que percibo refleja la experiencia laboral que tengo.				
		13. El salario que percibo es el adecuado por la cantidad de trabajo que realizo.				
		14. El salario que recibo es el adecuado para la cantidad de horas que le dedico a mi labor docente.				
		15. El salario que percibo es suficiente para satisfacer mis necesidades.				
Cantidad y claridad de los ítems:						

			No relevante	Algo relevante	Bastante relevante	Muy relevante
Variable	Definición	Ítem	1	2	3	4
Incentivos (X2)	Los incentivos son aquellos componentes salariales vinculados al desempeño que sirven para recompensar de manera objetiva las actividades por parte de los trabajadores. (Boselie et al., 2005; Agwu, 2013; Chiavenato, 2019; Gerhart y Newman, 2020).	16. La dependencia recompensa visiblemente a los docentes que cumplen de manera efectiva con sus actividades.				
		17. Los incentivos que brinda la institución son asignados de manera justa.				
		18. La dependencia cuenta con estrategias adecuadas para proporcionar incentivos en el personal docente.				
		19. Considera que hay suficientes incentivos para reforzar la laboral como docente				
		20. Considera que los estímulos cuentan con los criterios adecuados para evaluar la labor docente.				
		21. Considera que los incentivos con indicadores objetivos mejoran la calidad de las actividades docente.				
Cantidad y claridad de los ítems:						

			No relevante	Algo relevante	Bastante relevante	Muy relevante
Variable	Definición	Ítem	1	2	3	4
	La promoción es la oportunidad de ascenso de un trabajador por parte del empleador	22. Considero que los cambios de categoría en la institución reflejan adecuadamente el desempeño docente.				
		23. Tengo la oportunidad de ser promovido (a) en la dependencia para la que laboro.*.				

Promoción (X3)	derivado de su desempeño a un puesto en el que se atribuyen mayores responsabilidades que vienen con el nuevo cargo . (Lazear, 2000; Werther y Davis, 2008; Yuliza et al., 2017; Razak et al., 2018; Sikula, 2020; Ratemo et al., 2021).	24. La institución es justa y equitativa con respecto a la promoción laboral.				
		25. La promoción laboral conlleva un aumento de responsabilidades.				
		26. La labor docente es reconocida mediante las promociones que ofrece la institución.*				
		27. institución ofrece oportunidades de promoción.				
		28. La promoción laboral conlleva al desarrollo de nuevas habilidades como docente.				
Cantidad y claridad de los ítems:						

			No relevante	Algo relevante	Bastante relevante	Muy relevante
Variable	Definición	Ítem	1	2	3	4
Reconocimiento (X4)	El reconocimiento es una forma de declaración formal sobre el estado de un empleado dentro de la organización, el cual funciona como un motivador para mejorar el desempeño laboral, cuyo propósito es iniciar una relación formal entre la empresa y sus empleados, por lo que es una forma de atención que muestra aprecio por un trabajo bien hecho. (Bradler et al., 2013; Danish y Usman, 2010; Wydyanto, 2022).	29. La institución se preocupa en reconocer los logros laborales de sus docentes.				
		30. Mi involucramiento en los procesos académicos y administrativos es reconocido como parte de mi contribución a la institución.				
		31. El reconocimiento en la institución incluye la implementación de propuestas de mejora presentadas por los docentes.				
		32. El reconocimiento se hace entrega de manera oportuna y frecuente en mi institución.				
		33. Considero que el reconocimiento es una parte integral para la cumplir con los objetivos de la institución.				
		34. Me siento valorado y apreciado por la dependencia para la que trabajo.				
		35. Mis logros reciben el reconocimiento que merecen.				
		36. El reconocimiento en la institución se utiliza como un motivador hacia la labor docente.				
Cantidad y claridad de los ítems:						

			No relevante	Algo relevante	Bastante relevante	Muy relevante
Variable	Definición	Ítem	1	2	3	4
	La flexibilidad de horario es el acuerdo entre	37. El horario laboral con el que cuento me permite realizar otras actividades.				
		38. La institución permite flexibilizar el horario cuando la oportunidad lo amerita.				

Flexibilidad de Horario (X5)	<p>empleador y el trabajador para tener la posibilidad de seleccionar la hora de entrada y salida de su trabajo sin generar inconvenientes entre departamentos y considerando la jornada establecida por la empresa (Ernst et al., & Michael, 2009; Rodríguez, 2016).</p>	39. Considero que la oportunidad de seleccionar horario (turno) permite gestionar mejor la carga laboral y responsabilidades.				
		40. Considero que la flexibilidad de horario contribuye positivamente a la capacidad para lograr los objetivos laborales.				
		41. La flexibilidad de horario en la institución es equitativa entre los docentes.				
		42. El horario laboral con el que cuento no genera inconvenientes a la dependencia.				
		43. La flexibilidad de horario permite finalizar mis actividades laborales a tiempo.				
		44. Tener la posibilidad de trabajar desde casa o desde cualquier otro lugar me ayuda a equilibrar mejor mi vida personal y laboral.				
Cantidad y claridad de los ítems:						

			No relevante	Algo relevante	Bastante relevante	Muy relevante
Variable	Definición	Ítem	1	2	3	4
Balance Vida – Trabajo (X6)	El balance vida – trabajo son las condiciones laborales que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal logrando que la parte laboral no intervenga en las actividades personales, es decir, una desconexión entre estos aspectos para llegar a un equilibrio en el estado emocional del individuo. (Chinchilla et al., 2003; Dulk y Groenelved, 2013; Casper, 2018).	45. Considero que trabajar en exceso diaria o semanalmente provoca conflictos entre mi trabajo y mi familia.				
		46. Las actividades derivadas de la labor docente permiten gestionar la vida familiar.				
		47. Considero que en la institución cuentan con programas enfocados en conciliar la vida personal y laboral				
		48. Las actividades docentes permiten tener el tiempo necesario para realizar actividades personales.				
		49. La institución ofrece un ambiente de trabajo propicio para los docentes.				
		50. La labor como docente hace que la vida personal y familiar sea agradable.				
		51. La dependencia otorga los quinquenios y permisos económicos de manera adecuada cuando se llegan a requerir.				
Cantidad y claridad de los ítems:						

Anexo 3. Resultados de la evaluación del juicio de expertos

Variables/ Expertos / Ítem	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6	Sumatoria	Promedio
Variable Dependiente (Y1)								
El desempeño laboral es el logro eficaz de actividades, realizadas por las habilidades del trabajador derivadas de un comportamiento, de manera que contribuyen a las expectativas de la organización.								
09. Mi asistencia a las reuniones de academia es constante.	4	3	3	3	3	4	20	3.33
10. Los resultados que obtengo en la encuesta del desempeño magisterial son superiores a la media.	4	4	4	3	4	4	23	3.83
11. Me esfuerzo lo suficiente para garantizar que se cumplan las metas y objetivos académicos en los plazos establecidos	3	3	4	3	4	4	21	3.50
12. En la institución se logran los objetivos y estándares académicos establecidos.	3	2	3	3	4	4	19	3.17
13. Asisto de manera puntual a mis horas clase así como el cumplimiento de mis estancias.	3	2	4	3	4	4	20	3.33
14. La institución cuenta con estrategias internas para medir el desempeño laboral docente.	4	4	4	2	3	4	21	3.50
15. Me siento feliz cuando mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la institución.	4	3	3	3	3	4	20	3.33
16. Los estudiantes no han presentado quejas vinculadas a mi persona.	4	3	4	3	3	4	21	3.50
17. Me tomo el tiempo para dar seguimiento a los estudiantes para que estén satisfechos con mi labor.	4	3	4	3	4	3	21	3.50
Variable Independiente (X1)								
El salario es la base de compensación monetaria que paga el empleador a su trabajador en un periodo de tiempo como consecuencia de su condición de empleado por la contraprestación directa del servicio, la cual refleja el valor de uso en función de cómo contribuye a los objetivos de la organización en la que labora.								
18. Estoy satisfecho con mi salario.	4	3	4	3	3	4	21	3.50
19. El salario que recibo me motiva a realizar mejor las actividades académicas.	3	3	3	3	2	4	18	3.00
20. El salario que percibo refleja la experiencia laboral que tengo.	3	2	3	3	3	4	18	3.00
21. El salario que percibo es el adecuado por la cantidad de trabajo que realizo.	3	3	4	3	3	3	19	3.17
22. El salario que recibo es el adecuado para la cantidad de horas que le dedico a mi labor docente.	2	2	3	2	2	3	14	2.33
23. El salario que percibo es suficiente para satisfacer mis necesidades.	4	4	3	3	4	3	21	3.50

Variables/ Expertos / Ítem	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6	Sumatoria	Promedio
Variable Independiente (X2)								
Los incentivos son aquellos componentes salariales vinculados al desempeño que sirven para recompensar de manera objetiva las actividades por parte de los trabajadores.								
24. La dependencia recompensa visiblemente a los docentes que cumplen de manera efectiva con sus actividades.	3	2	3	3	4	3	18	3.00
25. Los incentivos que brinda la institución son asignados de manera justa.	3	2	3	2	4	3	17	2.83
26. La dependencia cuenta con estrategias adecuadas para proporcionar incentivos en el personal docente.	3	3	3	4	3	2	18	3.00
27. Considera que hay suficientes incentivos para reforzar la laboral como docente.	4	3	3	2	4	2	18	3.00
28. Considera que los estímulos cuentan con los criterios adecuados para evaluar la labor docente.	3	2	3	2	4	3	17	2.83
29. Considera que los incentivos con indicadores objetivos mejoran la calidad de las actividades docente.	3	3	3	3	4	3	19	3.17
Variable Independiente (X3)								
La promoción es la oportunidad de ascenso de un trabajador por parte del empleador derivado de su desempeño a un puesto en el que se atribuyen mayores responsabilidades que vienen con el nuevo cargo.								
30. Considero que los cambios de categoría son asertivos en la dependencia.	3	2	3	2	4	4	18	3.00
31. Tengo la oportunidad de ser promovido (a) en la dependencia para la que laboro.	4	3	4	3	2	4	20	3.33
32. La institución es justa y equitativa con respecto a la promoción laboral.	4	3	4	3	4	3	21	3.50
33. La promoción laboral conlleva un aumento de responsabilidades.	4	3	4	4	4	4	23	3.83
34. La labor docente es reconocida mediante las promociones que ofrece la institución.	4	3	4	3	3	3	20	3.33
35. La institución ofrece oportunidades de promoción laboral.	4	3	4	3	4	4	22	3.67
36. La promoción laboral conlleva al desarrollo de nuevas habilidades como docente.	4	4	4	3	4	4	23	3.83
Variable Independiente (X4)								
El reconocimiento es una forma de declaración formal sobre el estado de un empleado dentro de la organización, el cual funciona como un motivador para mejorar el desempeño laboral, cuyo propósito es iniciar una relación formal entre la empresa y sus empleados, por lo que es una forma de atención que muestra aprecio por un trabajo bien hecho.								
37. La institución se preocupa en reconocer los logros laborales de sus docentes.	3	4	4	3	4	4	22	3.67
38. La institución me involucra en la toma de decisiones en los procesos académicos y administrativos.	2	2	3	3	4	3	17	2.83
39. La institución pone en práctica las propuestas de mejora derivadas de los docentes.	4	3	4	4	4	3	22	3.67
40. El reconocimiento se hace entrega de manera oportuna y frecuente en mi institución.	3	3	4	3	4	2	19	3.17
41. Considero que el reconocimiento es una parte integral para la cumplir con los objetivos de la institución.	4	4	3	3	4	4	22	3.67
42. Me siento valorado y apreciado por la dependencia para la que trabajo.	3	4	4	4	4	4	23	3.83
43. Mis logros reciben el reconocimiento que merecen.	3	4	4	3	3	4	21	3.50

44. El reconocimiento en la institución se utiliza como un motivador hacia la labor docente.	4	4	3	2	3	3	19	3.17
Variable Independiente (X5)								
La flexibilidad de horario es el acuerdo entre empleador y el trabajador para tener la posibilidad de seleccionar la hora de entrada y salida de su trabajo sin generar inconvenientes entre departamentos y considerando la jornada establecida por la empresa.								
45. El horario laboral con el que cuento me permite realizar otras actividades.	4	4	4	4	4	4	24	4.00
46. La dependencia permite flexibilizar el horario cuando la oportunidad lo amerita.	3	3	4	3	3	2	18	3.00
47. Considero que la oportunidad de seleccionar horario (turno) permite gestionar la carga laboral y responsabilidades.	3	3	3	1	1	2	13	2.17
48. Considero que la flexibilidad de horario contribuye positivamente a la capacidad para lograr los objetivos laborales	3	3	3	2	2	3	16	2.67
49. La flexibilidad de horario en la institución es equitativa entre los docentes.	3	2	3	2	3	2	15	2.50
50. El horario laboral con el que cuento no genera inconvenientes a la dependencia.	3	2	3	4	2	1	15	2.50
51. La flexibilidad de horario permite finalizar mis actividades laborales a tiempo.	3	3	3	2	4	3	18	3.00
52. Tengo la oportunidad de trabajar desde casa o desde cualquier otro lugar fuera de la dependencia.	4	3	4	3	4	4	22	3.67
Variable Independiente (X6)								
El balance vida – trabajo son las condiciones laborales que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal logrando que la parte laboral no intervenga en las actividades personales, es decir, una desconexión entre estos aspectos para llegar a un equilibrio en el estado emocional del individuo.								
53. Considero que trabajar en exceso diaria o semanalmente provoca conflictos entre mi trabajo y mi familia.	4	4	3	4	3	4	22	3.67
54. Las actividades derivadas de la labor docente permiten gestionar la vida familiar.	3	4	4	4	4	4	23	3.83
55. Considero que en la institución cuentan con programas enfocados en conciliar la vida personal y laboral.	4	3	3	4	4	4	22	3.67
56. Las actividades docentes permiten tener el tiempo necesario para realizar actividades personales.	3	4	3	3	4	3	20	3.33
57. La institución ofrece un ambiente de trabajo propicio para los docentes.	4	2	3	4	4	4	21	3.50
58. La labor como docente hace que la vida personal y familiar sea agradable.	4	3	4	3	4	4	22	3.67
59. La dependencia otorga los quinquenios y permisos económicos de manera adecuada cuando se llegan a requerir.	3	3	3	2	4	4	19	3.17