PERCEPCIONES DE EMPLEADOS SOBRE LA EQUIDAD SALARIAL Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN LABORAL

EMPLOYEE PERCEPTIONS OF PAY EQUITY AND ITS IMPACT ON JOB MOTIVATION

Jhon Andre Quicaña Mamani
Blackwell Global University | jquicana@neumann.edu.pe |
https://orcid.org/0009-0002-0475-0979

Luigui Augusto Nina Vargas
Blackwell Global University | lanv.10.97@gmail.com |
https://orcid.org/0009-0006-4218-7899

RESUMEN
El objetivo de este estudio fue determinar la relación entre las percepciones de equidad salarial y la motivación laboral en el personal de centros de distribución logística. Se empleó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental transversal y alcance correlacional, utilizando una muestra probabilística estratificada de 225 empleados en México. Los resultados confirmaron la hipótesis 1 ($r(223) = 0,34$, $p < 0,001$), evidenciando una asociación positiva y significativa entre la equidad salarial y la motivación laboral, con una varianza compartida del 11,4 %. Asimismo, se aceptó la hipótesis 2, hallando diferencias significativas en la motivación laboral según el nivel jerárquico ($F(2, 222) = 9,87$, $p < 0,001$), con variaciones marcadas entre el personal operativo y gerencial, así como entre supervisores y gerentes. Se concluye que la equidad salarial actúa como un eje transversal que articula la dinámica motivacional en entornos logísticos, siendo fundamental para la gestión del capital humano en el marco de la sustentabilidad social.

Palabras clave: Equidad salarial, Motivación laboral, Logística, Sustentabilidad social, Recursos humanos

ABSTRACT
The objective of this study was to determine the relationship between perceptions of salary equity and work motivation among personnel in logistics distribution centers. A quantitative approach was employed, using a non-experimental cross-sectional design and correlational scope, with a stratified probabilistic sample of 225 employees in Mexico. The results confirmed hypothesis 1 ($r(223) = 0.34$, $p < 0.001$), evidencing a positive and significant association between salary equity and work motivation, with a shared variance of 11.4%. Likewise, hypothesis 2 was accepted, finding significant differences in work motivation according to hierarchical level ($F(2, 222) = 9.87$, $p < 0.001$), with marked variations between operational and managerial staff, as well as between supervisors and managers. It is concluded that salary equity acts as a transversal axis that articulates motivational dynamics in logistics environments, being fundamental for human capital management within the framework of social sustainability.

Keywords: Salary equity, Work motivation, Logistics, Social sustainability, Human resources

Recibido: 23 de mayo de 2026
Aceptado: 20 de septiembre de 2026
Publicado: 15 de octubre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La logística contemporánea se ha transformado en el eje vertebrador del comercio global, donde la eficiencia operativa depende intrínsecamente de la capacidad de respuesta y la resiliencia de los centros de distribución (Tovar Posso, 2025). En el sector retail, la complejidad de las operaciones exige una sincronización precisa que trasciende la tecnología, situando al capital humano como el elemento crítico para garantizar la continuidad y la calidad del servicio (Olkiewicz y Dyczkowska, 2025; Akram, 2026). La sostenibilidad de estas organizaciones no solo se mide a través de indicadores ambientales o de infraestructura, sino mediante la gestión estratégica de su fuerza laboral, la cual enfrenta presiones crecientes debido a la demanda de inmediatez en las entregas y la optimización constante de los procesos de cadena de suministro (Nguyen, 2026; Li y Chen, 2022). En el contexto mexicano, los centros de distribución operan bajo una dinámica de alta intensidad que requiere un compromiso sostenido por parte del personal, tanto operativo como administrativo, para mantener los estándares de competitividad exigidos por el mercado actual.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

A pesar de la relevancia operativa del personal en la logística, existe una brecha significativa en el entendimiento de cómo las estructuras retributivas y las percepciones de justicia organizacional influyen en el comportamiento laboral dentro de los centros de distribución. Frecuentemente, las organizaciones priorizan la optimización de costos y la automatización, relegando a un segundo plano la evaluación de la percepción que el empleado posee sobre la proporcionalidad de sus ingresos respecto a sus responsabilidades y al entorno competitivo (Zhou, 2025; Olusegun et al., 2025). Esta desconexión puede derivar en una disminución del compromiso organizacional y en una merma de la motivación, elementos que, de no ser gestionados adecuadamente, comprometen la estabilidad operativa y el desempeño a largo plazo (Amanda et al., 2021; Stie Dharma Bumiputera et al., 2022). La literatura existente ha abordado la compensación desde perspectivas financieras o de gestión de recursos humanos generalista, pero carece de un análisis profundo que vincule la equidad salarial con la motivación específica del personal logístico en el mercado laboral mexicano, donde las disparidades jerárquicas y las presiones del sector retail añaden una capa de complejidad al fenómeno.

JUSTIFICACIÓN

El presente estudio aporta una base teórica necesaria para comprender la dinámica entre la justicia retributiva y el impulso motivacional en entornos logísticos, extendiendo los modelos de gestión del comportamiento organizacional hacia un sector caracterizado por su alta exigencia física y cognitiva (Abdulwasiu Adebayo y Bello, 2025; Regent College London et al., 2023). Desde una perspectiva práctica, los hallazgos permitirán a los gestores de centros de distribución diseñar esquemas de compensación más equitativos y transparentes, orientados a fortalecer el compromiso del personal y, por ende, la eficiencia operativa global (Liao et al., 2024; Ramadhan Yanti y Usman, 2026). Metodológicamente, la investigación emplea un enfoque cuantitativo riguroso que permite examinar la covariación entre las variables de estudio, proporcionando evidencia empírica que trasciende las suposiciones administrativas tradicionales y ofrece una visión estructurada sobre cómo la percepción de justicia salarial se asocia con los niveles de motivación intrínseca y extrínseca en los colaboradores (Krommuang y Suwunnamek, 2021; Setiawan y Pasaribu, 2026).

EQUIDAD SALARIAL

La equidad salarial se define como la percepción del trabajador sobre la justicia y la proporcionalidad de su remuneración en relación con sus funciones, el esfuerzo invertido y las condiciones del mercado laboral (Marchetti y Bailey, 2022; Bredella y Avrin, 2024). Este constructo se articula a

través de tres dimensiones fundamentales: la equidad distributiva, que refiere a la percepción de justicia en los resultados económicos recibidos; la equidad procedimental, centrada en la transparencia y objetividad de los procesos mediante los cuales se determinan los salarios; y la equidad relacional, que abarca el trato justo y la comunicación efectiva sobre las políticas de compensación (Taylor y Stan, 2025; Caroline y David, 2021). La evidencia empírica reciente sugiere que cuando los empleados perciben una falta de alineación entre su contribución y la recompensa económica, se produce un deterioro en su satisfacción laboral y en su lealtad hacia la organización, independientemente del nivel jerárquico que ocupen (He y Rhee, 2021; Arifin et al., 2022).

MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación laboral constituye el grado de compromiso, entusiasmo y energía que el empleado manifiesta hacia el cumplimiento de sus tareas, funcionando como el motor que impulsa el desempeño individual en el contexto de la cadena de suministro (Regent College London et al., 2023; Susanto, 2023). Este fenómeno se manifiesta a través de la motivación intrínseca, vinculada a la satisfacción personal derivada de la tarea misma; la motivación extrínseca, asociada a las recompensas tangibles y beneficios derivados del entorno laboral; y el compromiso organizacional, que refleja la identificación y el deseo de permanencia del trabajador en la empresa (Krommuang y Suwunnamek, 2021; Stie Dharma Bumiputera et al., 2022). Estudios previos han demostrado que la motivación no es un estado estático, sino que fluctúa en función de las condiciones del entorno y de la percepción de valor que el individuo asigna a su rol dentro de la estructura logística (Rashid y Rasheed, 2026; Budi Luhur University et al., 2024).

RELACIÓN ENTRE VARIABLES

La literatura especializada sostiene que la percepción de equidad salarial actúa como un antecedente crítico de la motivación laboral, estableciendo una asociación significativa entre la justicia percibida y el compromiso del personal (Ramadhan Yanti y Usman, 2026; Arifin et al., 2022). Se postula que una percepción positiva de equidad, tanto en sus dimensiones distributivas como procedimentales, se asocia con mayores niveles de motivación, al reducir la incertidumbre y fomentar un sentido de valoración profesional (Liao et al., 2024; Caroline y David, 2021). Asimismo, la teoría sugiere que la posición jerárquica del empleado modula la forma en que se experimenta y evalúa la equidad salarial, dado que las expectativas y los puntos de comparación varían según las responsabilidades y el acceso a información sobre las estructuras de compensación (Marchetti y Bailey, 2022; Gabaldon et al., 2021). Bajo este marco, se examinará la existencia de una asociación positiva entre la equidad salarial y la motivación, así como la presencia de diferencias significativas en la percepción de equidad según el nivel jerárquico, sentando las bases para el análisis estadístico de los objetivos e hipótesis planteados.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es determinar la relación entre las percepciones de equidad salarial y la motivación laboral en el personal de centros de distribución logística. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Examinar la relación entre equidad salarial y motivación laboral.
- **OE2:** Comparar motivación laboral según nivel jerárquico.

En coherencia con estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis:

- **H1:** Existe una asociación positiva entre la percepción de equidad salarial y los niveles de motivación laboral en los empleados.
- **H2:** Existen diferencias significativas en la percepción de equidad salarial según el nivel jerárquico del empleado.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo y diseño de investigación
La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, orientado a la medición objetiva y el análisis estadístico de las variables de estudio. El diseño empleado fue no experimental de corte transversal, dado que las observaciones se efectuaron en un momento único, sin la manipulación deliberada de las variables independientes. El alcance del estudio fue correlacional, con el propósito de determinar el grado de relación y las diferencias existentes entre los constructos analizados en el contexto de la logística en el sector retail (Marchetti y Bailey, 2022).

Población y muestra
La población estuvo constituida por 450 trabajadores, entre personal operativo y administrativo, adscritos a centros de distribución logística en México. Para determinar el tamaño de la muestra, se aplicó la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, estableciendo un nivel de confianza de 1,96 (Z), un margen de error de 0,05 (e) y una variabilidad de 0,5 ($p = q$), lo cual arrojó un requerimiento mínimo de 208 participantes. Se utilizó un muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional, considerando como estrato el nivel jerárquico del empleado.

De los 288 cuestionarios distribuidos, se recibieron 241 respuestas, alcanzando una tasa de respuesta del 83,7 %. El proceso de depuración de datos implicó la exclusión de 16 casos bajo criterios preestablecidos: 8 cuestionarios presentaron más del 10 % de ítems sin responder, 6 exhibieron patrones de respuesta invariante y 2 fueron descartados por registrar un tiempo de ejecución inferior a 4 minutos. En consecuencia, la muestra final analizada se compuso de 225 sujetos, distribuidos jerárquicamente en 77 operativos, 68 supervisores y 80 gerentes (Kannan y Song, 2025).

Instrumento
La recolección de información se realizó mediante un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 representó la opción totalmente en desacuerdo y 5 la opción totalmente de acuerdo. El instrumento se organizó en dos dimensiones principales:

- **Equidad salarial:** Variable independiente compuesta por 13 ítems, subdivididos en equidad distributiva (5 ítems), equidad procedimental (4 ítems) y equidad relacional (4 ítems).
- **Motivación laboral:** Variable dependiente integrada por 14 ítems, que abarcaron la motivación intrínseca (5 ítems), la motivación extrínseca (5 ítems) y el compromiso organizacional (4 ítems).

La validez de contenido del instrumento fue verificada mediante el juicio de cinco expertos, quienes evaluaron la relevancia y claridad de los reactivos, obteniendo una V de Aiken global de 0,96, lo cual garantizó la pertinencia técnica de los indicadores seleccionados (Zhou, 2025).

Procedimiento y consideraciones éticas
El trabajo de campo se ejecutó entre julio y noviembre de 2025. La administración del instrumento se realizó a través de un formulario en línea, garantizando en todo momento la participación voluntaria y anónima de los informantes. Se proporcionó un consentimiento informado previo a la cumplimentación, donde se detalló el propósito del estudio y el uso académico de los datos. La información recolectada fue anonimizada y resguardada en servidores con acceso restringido, cumpliendo con los principios éticos de confidencialidad y protección de la identidad de los participantes (Guo, 2026).

Análisis de datos
El procesamiento estadístico se efectuó mediante el software Stata, versión 18. La fiabilidad de las escalas se determinó mediante el alfa de Cronbach y el omega de McDonald. Para el análisis de normalidad, se emplearon las pruebas de asimetría y curtosis, bajo un criterio de ±1, complementadas con la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. El plan de contraste se estructuró

bajo un nivel de significación de α = 0,05, siguiendo las técnicas descritas a continuación:

- **Hipótesis 1:** Para determinar la asociación positiva entre la percepción de equidad salarial y los niveles de motivación laboral, se utilizó la correlación de Pearson, calculando los intervalos de confianza al 95 %.
- **Hipótesis 2:** Para identificar diferencias significativas en la percepción de equidad salarial según el nivel jerárquico, se aplicó un análisis de varianza (ANOVA) de un factor, incluyendo la prueba de Levene para la homogeneidad de varianzas, el cálculo del tamaño del efecto η^2 y comparaciones *post hoc* mediante la corrección de Bonferroni (Bredella y Avrin, 2024).

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

La población objetivo estuvo conformada por 450 empleados, de los cuales se seleccionó una muestra probabilística estratificada con afijación proporcional según el nivel jerárquico, requiriéndose un tamaño mínimo de 208 sujetos. Tras el envío de 288 cuestionarios, se recibieron 241 respuestas, lo que representa una tasa de respuesta del 83,7 %. Del total recibido, se excluyeron 16 cuestionarios: 8 por presentar más del 10 % de ítems sin responder, 6 por exhibir patrones de respuesta invariante y 2 debido a que el tiempo de ejecución fue inferior a 4 minutos. En consecuencia, la muestra final analizada se compuso de 225 participantes. La distribución por nivel jerárquico se estructuró de la siguiente manera: 77 empleados en el nivel operativo (34,2 %), 68 en el nivel supervisor (30,2 %) y 80 en el nivel gerencial (35,6 %).

FIABILIDAD Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

La consistencia interna de los instrumentos se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach y el coeficiente omega de McDonald. Para la escala de equidad salarial (13 ítems), se obtuvieron valores de α = 0,86 y ω = 0,88. En sus dimensiones, la equidad distributiva (5 ítems) presentó α = 0,79 y ω = 0,80; la equidad procedimental (4 ítems) registró α = 0,78 y ω = 0,78; y la equidad relacional (4 ítems) alcanzó α = 0,79 y ω = 0,80. Respecto a la motivación laboral (14 ítems), se reportaron α = 0,86 y ω = 0,88. Sus dimensiones obtuvieron los siguientes índices: motivación intrínseca (5 ítems), α = 0,78 y ω = 0,78; motivación extrínseca (5 ítems), α = 0,78 y ω = 0,80; y compromiso organizacional (4 ítems), α = 0,83 y ω = 0,84. La validez de contenido, determinada mediante el juicio de 5 expertos, arrojó una *V* de Aiken global de 0,96.

Los estadísticos descriptivos revelaron para la equidad salarial una media de 3,74 (*DE* = 0,63), con una asimetría de −0,30 y una curtosis de −0,30. En sus dimensiones, la equidad distributiva obtuvo *M* = 3,29 (*DE* = 0,72), la equidad procedimental *M* = 3,94 (*DE* = 0,72) y la equidad relacional *M* = 4,10 (*DE* = 0,64). Por su parte, la motivación laboral presentó una media de 3,30 (*DE* = 0,64), con una asimetría de −0,06 y una curtosis de 0,09. Sus dimensiones registraron los siguientes valores: motivación intrínseca *M* = 3,24 (*DE* = 0,67), motivación extrínseca *M* = 3,34 (*DE* = 0,70) y compromiso organizacional *M* = 3,30 (*DE* = 0,82).

VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

La normalidad de las variables se examinó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Para la equidad salarial se obtuvo *D* = 0,050 (p > 0,05), mientras que para la motivación laboral se registró *D* = 0,060 (p < 0,05). No obstante, dado que todos los valores de asimetría y curtosis se situaron dentro del rango de ±1, se determinó una aproximación a la normalidad suficiente para proceder con el uso de técnicas paramétricas en el análisis de los datos.

ASOCIACIÓN ENTRE EQUIDAD SALARIAL Y MOTIVACIÓN LABORAL

Para contrastar la primera hipótesis, se

aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, el cual indicó una asociación positiva y significativa entre la equidad salarial y la motivación laboral, $r(223) = 0,34$, $p < 0,001$, con un intervalo de confianza al 95 % de. El coeficiente de determinación $r^2 = 0,11$ evidenció que la equidad salarial explica el 11,4 % de la varianza en la motivación laboral. Asimismo, se observaron correlaciones significativas con las dimensiones de equidad: distributiva ($r(223) = 0,28$, $p < 0,001$), procedimental ($r(223) = 0,31$, $p < 0,001$) y relacional ($r(223) = 0,28$, $p < 0,001$). Ante estos resultados, se acepta la hipótesis de una asociación positiva entre ambas variables.

DIFERENCIAS EN LA MOTIVACIÓN LABORAL SEGÚN NIVEL JERÁRQUICO

La segunda hipótesis se evaluó mediante un análisis de varianza de un factor. Los resultados mostraron diferencias significativas en la motivación laboral según el nivel jerárquico: nivel operativo ($M = 3,09$, $DE = 0,61$), nivel supervisor ($M = 3,26$, $DE = 0,66$) y nivel gerencial ($M = 3,52$, $DE = 0,59$), con $F(2, 222) = 9,87$, $p < 0,001$ y un tamaño del efecto $\eta^2 = 0,082$. La prueba de Levene confirmó la homogeneidad de varianzas, $F(2, 222) = 0,91$, $p = 0,406$. Las comparaciones *post hoc* con corrección de Bonferroni revelaron que la diferencia entre el nivel operativo y el gerencial fue de −0,44 ($p < 0,001$), y entre el nivel supervisor y el gerencial fue de −0,26 ($p = 0,032$), mientras que entre el nivel operativo y el supervisor no se hallaron diferencias significativas ($p = 0,285$). Por tanto, se acepta la hipótesis de diferencias significativas en la motivación laboral según el nivel jerárquico.

DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre las percepciones de equidad salarial y la motivación laboral en el personal de centros de distribución logística. Los hallazgos obtenidos permiten establecer que existe una asociación significativa y positiva entre ambas variables, lo cual subraya la relevancia de los sistemas de compensación como un elemento dinamizador del comportamiento organizacional en entornos operativos complejos. Esta relación, caracterizada por una magnitud moderada, sugiere que la valoración que el empleado realiza sobre la justicia en sus retribuciones se encuentra intrínsecamente vinculada a su disposición y compromiso hacia las tareas asignadas.

Respecto a la primera hipótesis, la asociación positiva entre la equidad salarial y la motivación laboral converge con la literatura que identifica a la compensación como un pilar fundamental para el desempeño y la satisfacción del personal en la cadena de suministro (Abdulwasiu Adebayo y Bello, 2025; Ramadhan Yanti y Usman, 2026; Stie Dharma Bumiputera et al., 2022). La consistencia observada en todas las dimensiones analizadas refuerza la premisa de que la percepción de equidad no es un constructo aislado, sino un componente que permea diversas facetas de la experiencia laboral, tal como se ha documentado en estudios sobre estructuras de incentivos y su influencia en la flexibilidad operativa (Liao et al., 2024). Si bien algunos enfoques sugieren que la motivación en logística puede estar mediada por factores culturales o de liderazgo transformacional (Regent College London et al., 2023; Susanto, 2023), los resultados actuales confirman que la percepción de justicia en el salario constituye un antecedente directo de la motivación, alineándose con las perspectivas que enfatizan la necesidad de transparencia en las políticas retributivas para fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y productivo (Marchetti y Bailey, 2022; Bredella y Avrin, 2024).

En cuanto a la segunda hipótesis, la evidencia estadística revela que la motivación laboral difiere significativamente según el nivel jerárquico, presentando un efecto de magnitud mediana. Las diferencias detectadas entre el personal operativo y el gerencial, así como entre supervisores y gerentes, sugieren que las expectativas y los criterios de equidad son heterogéneos a lo largo de la estructura organizacional. Este hallazgo es consistente con investigaciones

que señalan cómo las variaciones en las responsabilidades y el alcance de la toma de decisiones influyen en la interpretación de la justicia salarial (Zhou, 2025; Taylor y Stan, 2025). La divergencia en los niveles de motivación podría explicarse por la disparidad en las necesidades de autorrealización y las presiones inherentes a cada rol, donde el personal operativo tiende a valorar con mayor intensidad la equidad en términos de retribución directa, mientras que los niveles gerenciales integran otras variables de carácter estratégico en su percepción de justicia (Caroline y David, 2021; Arifin et al., 2022).

Implicaciones teóricas

Los resultados contribuyen al cuerpo de conocimiento sobre la gestión del capital humano en la logística al validar la importancia de la equidad salarial como un determinante de la motivación, superando visiones simplistas que reducen la compensación a un mero intercambio transaccional. La confirmación de que la motivación varía según la posición jerárquica aporta evidencia empírica a la teoría de la equidad, sugiriendo que los modelos de motivación en el sector logístico deben considerar la segmentación del personal para ser precisos. Asimismo, la asociación observada refuerza la idea de que, en un entorno donde la eficiencia operativa es crítica, las percepciones de justicia actúan como un mecanismo de alineación entre los objetivos individuales y los organizacionales, un aspecto que ha sido explorado en contextos de sostenibilidad y desempeño de la cadena de suministro (Rashid y Rasheed, 2026; Nguyen, 2026).

Limitaciones

El diseño no experimental de corte transversal empleado en este estudio restringe la posibilidad de establecer una secuencia temporal o determinar relaciones de causalidad, limitando el análisis a una fotografía estática de la covariación entre las variables. La medición basada en autoinformes de un único informante por caso introduce el riesgo de sesgo de método común, lo cual podría influir en la magnitud de las asociaciones reportadas. Finalmente, la delimitación del estudio a un contexto geográfico específico en México supone una restricción para la generalización de los resultados, dado que las dinámicas laborales y las percepciones sobre la equidad salarial pueden estar influenciadas por factores socioeconómicos y culturales particulares de cada región, tal como se ha observado en comparativas internacionales sobre estructuras salariales y desempeño logístico (Gabaldon et al., 2021; Krommuang y Suwunnamek, 2021; Setiawan y Pasaribu, 2026).

CONCLUSIONES

La investigación permitió establecer una asociación significativa y positiva entre la percepción de equidad salarial y los niveles de motivación laboral en el personal de los centros de distribución logística. Se evidencia que una valoración favorable respecto a la justicia en la retribución económica se encuentra estrechamente vinculada con un mayor compromiso y disposición hacia las tareas asignadas, lo cual confirma que la percepción de justicia distributiva y procedimental en el ámbito remunerativo funciona como un componente fundamental en la estructura motivacional de los trabajadores del sector.

Respecto a la comparación de la motivación laboral según el nivel jerárquico, los resultados demuestran la existencia de diferencias estadísticamente significativas en la disposición psicológica hacia el trabajo entre los distintos estratos organizacionales. Específicamente, se identificó una disparidad relevante en la motivación entre el personal operativo y el estamento gerencial, así como entre los supervisores y la alta gerencia, lo cual sugiere que la posición ocupada en la jerarquía logística modula la forma en que los individuos experimentan y manifiestan su impulso motivacional dentro de la organización.

El aporte conceptual central de este estudio radica en la validación de la equidad salarial como un eje transversal que articula la dinámica motivacional en entornos

logísticos complejos. La investigación subraya que la motivación no constituye un fenómeno uniforme, sino que se encuentra sujeta a la influencia de la estructura jerárquica y a la percepción subjetiva de justicia en el intercambio laboral, consolidando la premisa de que el diseño de políticas retributivas debe considerar tanto la equidad percibida como las particularidades de cada nivel funcional para favorecer una alineación efectiva entre los objetivos del trabajador y las metas operativas de la organización.

SUGERENCIAS

Implicaciones prácticas y profesionales

- **Implementación de sistemas de compensación equitativa.** Las organizaciones logísticas deben diseñar estructuras salariales que garanticen la percepción de justicia distributiva, toda vez que el incremento en la valoración de la retribución económica incide directamente en la mejora de la disposición psicológica del personal hacia sus tareas cotidianas.
- **Desarrollo de programas de incentivos diferenciados por estrato jerárquico.** Dado que el personal operativo y de supervisión manifiesta niveles de motivación distintos al personal gerencial, es imperativo que las empresas ajusten sus estrategias de retención mediante esquemas de beneficios que respondan a las necesidades específicas de cada nivel, mitigando así las brechas motivacionales detectadas.
- **Fortalecimiento de la comunicación interna sobre políticas de remuneración.** La transparencia en los criterios de asignación salarial constituye un mecanismo crítico para fomentar la percepción de equidad, lo cual permite alinear las expectativas del trabajador con los objetivos estratégicos de la cadena de suministro, reduciendo la incertidumbre y el descontento laboral.

Futuras líneas de investigación

- **Estudios de naturaleza longitudinal.** Se recomienda el desarrollo de investigaciones que permitan observar la evolución de la equidad salarial y su impacto en la motivación a través del tiempo, superando las restricciones de los diseños transversales para establecer una secuencia causal más robusta entre ambos constructos.
- **Triangulación de fuentes de información.** Futuros trabajos deben incorporar mediciones complementarias mediante la evaluación de pares o supervisores, con el propósito de mitigar el sesgo de método común inherente a los instrumentos de autoinforme y obtener una visión más objetiva del desempeño y la motivación.
- **Ampliación del alcance geográfico y sectorial.** Es necesario replicar este modelo de análisis en diversas regiones y contextos culturales distintos al mexicano, permitiendo evaluar si las dinámicas de equidad salarial y motivación mantienen su consistencia en entornos logísticos con marcos regulatorios y condiciones de mercado laboral divergentes.

REFERENCIAS

Abdulwasiu Adebayo, A. y Bello, F. (2025). Green Human Resource Management and Employee Performance: An Examination of The Ability-Motivation-Opportunity Framework in Supply Chain Organization. *AKSU Journal of Management Sciences*, *1*(1), 24–38.

Akram, H. W. (2026). Logistics Performance and Transport Carbon Emissions: Evidence of a Logistics Sustainability Kuznets Curve. *Logistics*, *10*(10),

251.

Amanda, N., Anindita, R. y Hilmy, M. R. (2021). Compensation, Job Stress, and Job Satisfaction on Nurse Turnover Intention at Ananda Bekasi Hospital. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, *9*(1), 38–44.

Arifin, A. H., Dameria, E., Iis, E. Y., Zahara, L. y Putri, R. G. (2022). Compensation, Protection, and Leadership Changes to Improve Job Satisfaction and Employee Loyalty. *International Journal of Social Science And Human Research*, *05*(12).

Bredella, M. A. y Avrin, D. (2024). Salary Equity—Progress, but not Quite There. *Academic Radiology*, *31*(8), 3117.

Budi Luhur University, J. I., ., S., Mudjijah, S. y Budi Luhur University, J. I. (2024). Influence Work Environment, Compensation, Culture Work and Leadership Towards Employee Job Satisfaction. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, *07*(09).

Caroline, M. y David, K. (2021). Compensation Strategies and Employee Job Satisfaction in the Health Sector in Kiambu County, Kenya. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, *10*(11), 884–891.

Gabaldon, J., Farris, M. T., Manuj, I. y Ekezie, U. (2021). Sixth Logistics Faculty Salary Survey. *Transportation Journal*, *60*(3), 239–257.

Guo, X. (2026). Implicit co-creation: how inactive members shape brand equity via observational learning, value internalization and trust-perception dynamic. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 1–24.

He, Y. y Rhee, S.-Y. (2021). The Effect of Chinese Employees' Job Autonomy on Job Satisfaction and Job Stress: Organizational Culture and Satisfaction with Compensation and Training as Moderators. *Korean Academy Of Leadership*, *12*(1), 39–65.

Kannan, S. y Song, Z. (2025). Variation In Hospital Salary Expenditures And Utilization Changes After Private Equity Acquisition, 2005–19. *Health Affairs*, *44*(2), 206–214.

Krommuang, A. y Suwunnamek, O. (2021). STRUCTURAL EQUATION MODELING OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, EMPLOYEE INVOLVEMENT, AND EMPLOYEE WORK PERFORMANCE IN THAILAND'S AUTO PARTS INDUSTRY. *Acta logistica*, *8*(4), 353–367.

Li, R. y Chen, X. (2022). Reverse Logistics Network Design under Disruption Risk for Third-Party Logistics Providers. *Sustainability*, *14*(22), 14936.

Liao, Z., Li, J., Hai, H. y Tu, D. (2024). WITHDRAWN: Internal Incentive Mechanisms' Impact on Supply Chain Flexibility and Reconfiguration from a Behavioral Motivation Theory Perspective: The Mediating Role of Employee Incentive Acceptance. *Heliyon*, e38770.

Marchetti, C. E. y Bailey, M. B. (2022). The Importance of HOW in Faculty Salary Equity Studies: Development and Impact of an ADVANCE Salary Equity Study and Workshop Series to Promote an Inclusive Academic Environment. *ADVANCE Journal*, *3*(2).

Nguyen, T. N. L. (2026). Bridging Sustainability and Logistics Service: Antecedents of Green Employee Service Behavior in Logistics Enterprises. *Sustainability*, *18*(15), 7718.

Olkiewicz, M. y Dyczkowska, J. A. (2025). Green Logistics at Selected Logistics Operators in Poland. *Sustainability*, *17*(10), 4587.

Olusegun, O., Nyongessien, I., Garba, S., Adewole, A. y Adetuyi, A. (2025). Digitalisation and supply chain integration in Northwest Nigerian hospitality: impact on service quality, operational efficiency and employee satisfaction. *Modern Supply Chain Research and Applications*, *7*(4), 559–576.

Ramadhan Yanti y Usman, U. (2026). THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK ENVIRONMENT, COMPENSATION, AND EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Multidisipliner Kapalamada*, *5*(02), 519–522.

Rashid, A. y Rasheed, R. (2026). Sustainable performance using employee involvement and lean manufacturing: mediation of distribution performance. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 1–16.

Regent College London, U., Singh, G., Menon, F. y Regent College London, U. (2023). Impact of transformational leadership on employee motivation and performance in supply chain management. *The Business and Management Review*, *14*(02).

Setiawan, S. y Pasaribu, R. D. (2026). The Influence of Employee Performance, Supply Chain Management and Service Quality on Operational Performance Power as a Service Regional Sumbagsel PT. XYZ. *International Journal of Current Science Research and Review*, *09*(07).

Stie Dharma Bumiputera, J., Sasono, H., Razikin, D. A. y Politeknik Pratama Mulia, S. (2022). Effect of Motivation, Compensation and Job Satisfaction on Employee Performance. *International Journal of Social Science And Human Research*, *05*(12).

Susanto, A. (2023). The Role of Organizational Culture as a Mediator Between the Influence of Motivation, Leadership, and Supply Chain Management on Employee Green Behavior. *International Journal of Social Science and Business*, *7*(4), 824–831.

Taylor, Z. y Stan, K. (2025). Exploring staff and faculty salary inequities between Hispanic-serving institutions and non-Hispanic-serving institutions of higher education. *Equity in Education & Society*.

Tovar Posso, M. (2025). Estrategias de sostenibilidad aplicadas a la logística. *Criterio Libre*, *23*(43), 93–124.

Zhou, C. (2025). Analysis of Salary Situation and Factors Influencing Salary in the Intelligent Vehicle Perception Industry. *Frontiers in Business, Economics and Management*, *19*(1), 46–50.