



Un estudio bibliométrico sobre el impacto de la equidad salarial en la motivación de los trabajadores

A bibliometric study on the impact of pay equity on employee motivation

Um estudo bibliométrico sobre o impacto da equidade salarial na motivação dos funcionários

Elizabeth Steffania Montenegro-Villalá ^{II}

emontenegrov@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0003-5959-3955>

Geovanna Aracely Armas-Sánchez ^I

aarmass@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0001-4319-1586>

Carlos Rolando Naranjo-Cabrera ^{III}

cnaranjoc@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-8058-2949>

Correspondencia: emontenegrov@unemi.edu.ec

Ciencias Económicas y Empresariales

Artículo de Investigación

* **Recibido:** 11 de marzo de 2025 * **Aceptado:** 22 de abril de 2025 * **Publicado:** 12 de mayo de 2025

- I. Licenciada en Administración de Empresas, Estudiante de Maestría en Gestión de Talento Humano con mención en Desarrollo Organizacional, Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.
- II. Ingeniera en Administración Turística, Estudiante de Maestría en Gestión de Talento Humano con mención en Desarrollo Organizacional, Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.
- III. Máster en Gestión del Talento Humano, ESPOL, Docente Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.

Resumen

La investigación abordó un problema relacionado con la motivación de los trabajadores, fenómeno que impacta directamente en el compromiso organizacional, la productividad y la cohesión interna de las empresas. El objetivo consistió en analizar la equidad laboral y su impacto en la motivación de los trabajadores. En cuanto a la metodología, se trató de un estudio cualitativo, basado en un análisis bibliométrico mediante el método PRISMA, trabajando con fuentes extraídas de las bases de datos Dialnet y Scopus. Inicialmente se identificaron 250 artículos, que luego del proceso de cribado, atendiendo a criterios como actualidad, pertinencia temática, resúmenes, duplicaciones y texto completo, quedaron reducidos a 20 estudios relevantes. Los resultados evidenciaron que la percepción de equidad salarial favorece la motivación tanto intrínseca como extrínseca de los empleados, mientras que la percepción de injusticia contribuye a la desmotivación y disminución de la productividad. Se concluye que las políticas de remuneración transparentes, la existencia de marcos regulatorios sólidos y un liderazgo organizacional efectivo son factores clave para fortalecer la percepción de equidad y, con ello, potenciar la motivación laboral y el desempeño organizacional.

Palabras clave: equidad salarial; motivación laboral; justicia organizacional; desempeño laboral.

Abstract

The research addressed a problem related to employee motivation, a phenomenon that directly impacts organizational commitment, productivity, and internal cohesion in companies. The objective was to analyze workplace equity and its impact on employee motivation. The methodology was a qualitative study based on a bibliometric analysis using the PRISMA method, working with sources extracted from the Dialnet and Scopus databases. Initially, 250 articles were identified, which after screening based on criteria such as relevance, topical relevance, abstracts, duplications, and full text, were reduced to 20 relevant studies. The results showed that the perception of pay equity favors both intrinsic and extrinsic employee motivation, while the perception of unfairness contributes to demotivation and decreased productivity. It is concluded that transparent compensation policies, solid regulatory frameworks, and effective organizational leadership are key factors in strengthening the perception of equity and, consequently, enhancing employee motivation and organizational performance.

Keywords: pay equity; employee motivation; organizational justice; job performance.

Resumo

A pesquisa abordou um problema relacionado à motivação dos funcionários, fenômeno que impacta diretamente o comprometimento organizacional, a produtividade e a coesão interna das empresas. O objetivo foi analisar a equidade no local de trabalho e seu impacto na motivação dos funcionários. Quanto à metodologia, tratou-se de um estudo qualitativo, baseado em análise bibliométrica pelo método PRISMA, trabalhando com fontes extraídas das bases de dados Dialnet e Scopus. Inicialmente, foram identificados 250 artigos, que após um processo de triagem baseado em critérios como atualidade, relevância temática, resumos, duplicações e texto completo, foram reduzidos para 20 estudos relevantes. Os resultados mostraram que a percepção de equidade salarial favorece a motivação intrínseca e extrínseca dos funcionários, enquanto a percepção de injustiça contribui para a desmotivação e diminuição da produtividade. Conclui-se que políticas de remuneração transparentes, marcos regulatórios sólidos e liderança organizacional eficaz são fatores-chave para fortalecer a percepção de equidade e, consequentemente, melhorar a motivação dos funcionários e o desempenho organizacional.

Palavras-chave: equidade salarial; motivação no trabalho; justiça organizacional; desempenho no trabalho.

Introducción

Desde hace años, las empresas han direccionado su atención hacia su funcionamiento interno, centrándose en el recurso más valioso: el capital humano (González, 2018). Sin embargo, el funcionamiento de las organizaciones se caracteriza por su complejidad, involucrando una serie de factores que pueden afectar las dinámicas laborales, y como resultado, la motivación del personal. Aunque los trabajadores dedican la mayor parte de su jornada laboral al cumplimiento de las tareas asignadas, muchas gerencias no priorizan estrategias para fortalecer su motivación (Gonzales et al., 2023). Considerando que el entorno laboral constituye uno de los espacios fundamentales para el desarrollo personal y profesional a lo largo de la vida adulta, esta falta de atención puede traducirse en desinterés, menor compromiso y una disminución en el desempeño, lo que impacta directamente al logro de los objetivos organizacionales (Quispe et al., 2023).

En este sentido, cuando los trabajadores no encuentran razones suficientes para mantenerse involucrados con sus actividades, puede derivar en una menor eficiencia y calidad en los resultados que la empresa espera obtener.

La motivación está intrínsecamente relacionada con factores que son los responsables de generar el impulso que proporciona la energía para incentivar a los individuos a emprender acciones direccionadas al logro de sus metas (Vega, 2021). Para mantenerse motivados al cumplimiento de sus obligaciones los trabajadores buscan evidenciar que existe relación de equidad entre las labores desempeñadas y la retribución recibida. De no ser el caso pueden surgir percepciones de injusticia que afectan su compromiso, la desmotivación generada por esta percepción puede manifestarse en pérdidas para la empresa. Ante esta problemática, el presente estudio busca dar respuesta a la pregunta de investigación: ***¿cómo la percepción de equidad salarial impacta la motivación de los trabajadores?***

La equidad salarial se refiere a la percepción de los trabajadores sobre la justicia en la distribución de las remuneraciones dentro de su entorno laboral. Esta percepción puede variar según diversos factores, principalmente tres dimensiones: educación, experiencia y salario. Para determinar si existe equidad, los empleados evalúan la correspondencia entre sus competencias profesionales y la compensación económica que reciben a cambio (Torres y Muñoz, 2021). Es así como cuando perciben que esta relación es justa, se fortalecen su satisfacción y compromiso con la organización, lo que influye positivamente en su motivación laboral.

En este sentido, el estudio de la equidad salarial y su impacto en la motivación busca abordar aspectos clave como la percepción de justicia en el entorno laboral y su influencia en el compromiso de los trabajadores. Esto es fundamental, ya que comprender esta relación permite generar un mayor conocimiento sobre los factores que afectan la dinámica organizacional y la satisfacción del personal, la cual es un pilar fundamental de la motivación. Además, proporciona un marco de referencia para futuras investigaciones sobre la importancia de la equidad en el ámbito laboral, así como para las organizaciones interesadas en mejorar y comprender sus dinámicas internas en relación con las variables del estudio.

Desde una perspectiva teórica, Stacey Adams (1965), en su teoría de la equidad, sostiene que los individuos evalúan la justicia de sus ingresos comparando sus aportes y beneficios con los de otros en situaciones similares (Nieto y Planes, 2007). Además, Maslow (1943) en su teoría de la motivación humana, señala que la motivación surge de la satisfacción progresiva de una jerarquía

de necesidades, desde las más básicas hasta las superiores. La última y más elevada de estas es la necesidad de autorrealización, que solo se activa cuando las anteriores han sido cubiertas. Esta necesidad impulsa al individuo a desarrollarse plenamente y alcanzar su máximo potencial, permitiendo su autoexpresión genuina (Maslow, 1943). Ambas teorías ofrecen un marco para analizar cómo la percepción de equidad en la remuneración puede influir en la motivación laboral, dado que el sentido de justicia en el entorno de trabajo es un factor clave para el desarrollo del compromiso y la autorrealización del individuo dentro de la organización.

Estudios recientes han analizado el impacto de diversas intervenciones sobre la motivación laboral en una amplia gama de contextos, autores como Ahmad et al. (2024) mencionan que la remuneración vinculada al rendimiento ha cobrado fuerza como estrategia motivacional, sin embargo, su efectividad aún está por determinarse debido a resultados inconsistentes en diferentes entornos. Abdelazeem et al. (2023) señalan que la percepción de justicia en la remuneración impacta la disposición de los trabajadores a comprometerse con tareas adicionales, lo que refuerza la importancia de evaluar la equidad salarial como factor clave en la motivación. En este sentido, el presente proyecto se plantea como objetivo *analizar la equidad laboral y su impacto en la motivación de los trabajadores*.

Revisión de la literatura

Equidad Salarial

En la actualidad el término equidad salarial hace referencia hacia algo más centrado en los resultados. En términos generales, dar a todos lo que corresponde en la medida de su esfuerzo (Minow, 2021). Según mencionan García y Bermello (2024), debe fundamentarse en principios de igualdad material y formal, no discriminación y derecho al trabajo, garantizando así una compensación semejante sin hacer distinciones.

Para López et al. (2025), en la definición de equidad salarial también se contempla la disparidad de salarios entre hombres y mujeres en trabajos de igual valor, para determinarlo se debe recopilar y comparar salarios y considerar factores objetivos como experiencia y educación. Son varios los factores que influyen en la disparidad salarial y en estos intervienen algunas variables, como la disciplina, el comportamiento del empleado, e incluso el género podrían influir en la determinación de la remuneración (Li et al., 2019). Sobre esto, Spiggle (2021) como se citó en Baum (2021), argumenta que este problema es persistente y, en el contexto analizado por el autor, por cada dólar

generado por un hombre, las mujeres en el mismo contexto perciben únicamente 82 centavos, las mujeres negras perciben 64 centavos y las hispanas 57 centavos por cada dólar percibido por un hombre en el mismo puesto.

El salario tiene la misma importancia tanto para el colaborador como para la empresa y deben de ser asignados mediante criterios objetivos tomando en cuenta aspectos como la importancia del cargo, el desempeño, las utilidades obtenidas por la empresa, nivel de salarios en el mercado laboral y requisitos del cargo (Torres Flórez y Muñoz Vergara, 2021).

La Organización de Naciones Unidas (2021), menciona que promover la equidad es beneficioso tanto para los trabajadores como para las organizaciones, traduciéndose en un mayor rendimiento empresarial. Para fomentarlo, Scott et al. (2020) señalan que es indispensable para la organización proporcionar información abierta sobre los procesos de selección y salarios, esto mejora la percepción de equidad salarial por parte de los empleados.

En relación con lo antes mencionado, la teoría de la justicia organizacional aborda este tema y sostiene que frecuentemente los trabajadores efectúan una *ecuación* entre los logros obtenidos por sus labores y los aportes realizados, comparando los resultados propios con los de sus compañeros de trabajo; Adams fue el primero en abordar esta teoría en 1963, y manifiesta que mientras mayor sea la percepción de igualdad en las ecuaciones, mayor será el grado de satisfacción de los sujetos (Mladinic y Isla, 2002).

La equidad salarial es abordada en esta teoría por el concepto de *justicia distributiva*, esta se fundamenta en cómo los individuos reaccionan ante percepciones de desigualdad o inequidad salarial, cuando se percibe de esta manera, tienden a cambiar sus actitudes hacia prácticas negativas, esto se verá influenciado no solo por las acciones de la empresa, sino también por la cultura (Adams, 1963). Es así que, para que el intercambio entre empleado y empleador sea productivo, se debe manejar bajo un enfoque de justicia ante todo; así se genera correspondencia por parte de los empleados integrándose a la organización (Hyder et al., 2022).

Motivación de los Trabajadores

La motivación es la disposición de un individuo que le permite tomar acción para lograr el cumplimiento de un objetivo específico (Indahingwati et al., 2019). En el ámbito organizacional este factor es indispensable para que los empleados logren los resultados esperados alineándose con los objetivos de la empresa, por lo tanto, los gerentes deben prestar atención a cada decisión

que pudiera influir en el bienestar de los trabajadores, creando un ambiente de trabajo justo y equitativo (Unterhitzenberger y Lawrence, 2025).

Es así como la motivación tiene un rol desencadenante en el incremento de los niveles de satisfacción y calidad laboral, por lo que impacta de manera directa la estrategia empresarial; aunque la motivación del empleado no se reduce únicamente a las bonificaciones o al salario, estos tienen un rol importante y junto con un correcto estilo de liderazgo generan efectos positivos en el rendimiento de los trabajadores. (Paais y Pattiruhu, 2020). Además, la mejora de los niveles de motivación y rendimiento de los empleados se ve reflejado en otros aspectos como un mayor compromiso y responsabilidad, mayor disciplina, cumplimiento de las normas, relaciones interpersonales, reducción de ausentismo (Saluy et al., 2022).

Según Hermanto y Srimulyani (2022), este tema se relaciona con la teoría de la equidad, la misma sostiene que los trabajadores se sienten más motivados en la medida que perciben que sus acciones son valoradas, además de un equilibrio entre aportes y resultados. El estudio elaborado por Schröder (2024), proporciona evidencia de otros elementos que impactan la motivación laboral, como la edad, indicando que los individuos tienden a restar valor al trabajo a medida que su edad aumenta; sugiriendo que no todos los incentivos motivacionales se ajustan a los diferentes grupos de edad, debiéndose adaptar correctamente.

Adicional al ámbito organizacional, la explicación de la motivación de los individuos responde a factores biológicos, sociales, así como los patrones aprendidos y lo que cada sujeto percibe como incentivos (Ramírez et al., 2023). En este sentido, Maslow en su modelo teórico plantea una jerarquización de las necesidades, en el cual las necesidades básicas deben ser cubiertas primero, para luego centrarse en las relacionadas a la autorrealización, sin embargo, dentro del mismo modelo, se menciona que una vez satisfechas las necesidades dejan de actuar como motivadores (García 2008, como se citó en Naranjo, 2009).

El objetivo principal de fomentar la motivación laboral es incrementar el entusiasmo y pasión por el trabajo, así como incrementar la moral, lo que se refleja de manera inmediata en la productividad y disciplina de los trabajadores (Darnawati, 2024).

Relación entre Equidad Salarial y Motivación de los Trabajadores

Para abordar la relación entre equidad salarial y sus posibles efectos en la motivación de los trabajadores es importante lo mencionado por Baires et al. (2023), los autores señalan que la inequidad salarial tiene un largo alcance en la organización y efectos perjudiciales relacionados

especialmente con el desempeño laboral. Al tener un impacto directo en el desempeño de los trabajadores se entiende que también tiene efectos en la motivación, que es la fuerza que impulsa estas acciones.

La forma en la que se gestione el sistema de salarios es un aspecto decisivo en el grado de motivación de los trabajadores, ya sea de entidades públicas o privadas (Sáez et al., 2023). Ante esto, el estudio de Syaharudin et al. (2022) menciona que este efecto es positivo, ya que los empleados satisfechos con su salario mejoran su desempeño e incrementa la motivación.

En contraste, Breza et al. (2018) concluyen que los trabajadores que perciben salarios heterogéneos tienden a reducir su producción, además de impactar en la motivación esto se visualiza en otros aspectos, los empleados tienden a buscar un *escape* del trabajo, llevando a cabo comportamientos como no avisar que se ausentará, no finalizar sus tareas y buscar otros empleos. Esto afecta la capacidad de la organización para satisfacer las demandas de sus clientes, ya sea de bienes o servicios. Además, si se incrementa la rotación de personal, los impactos negativos se ven aún más agravados. Mientras que, cuando se percibe justicia distributiva, los individuos se esfuerzan por mantener el mismo nivel de productividad e incluso mejorarla, de ahí la importancia de fomentar una cultura organizacional justa (Martins et al., 2023).

La falta de motivación no siempre tendrá efectos sobre el rendimiento de los trabajadores. Según Karepesina (2023), esto contradice los principios de la teoría de la motivación, la cual sostiene que los individuos llevan a cabo solo actividades que les resultan placenteras; sin embargo, puede darse el caso de que el empleado realice la tarea aún sin motivación pero obtendrá un resultado ineficiente.

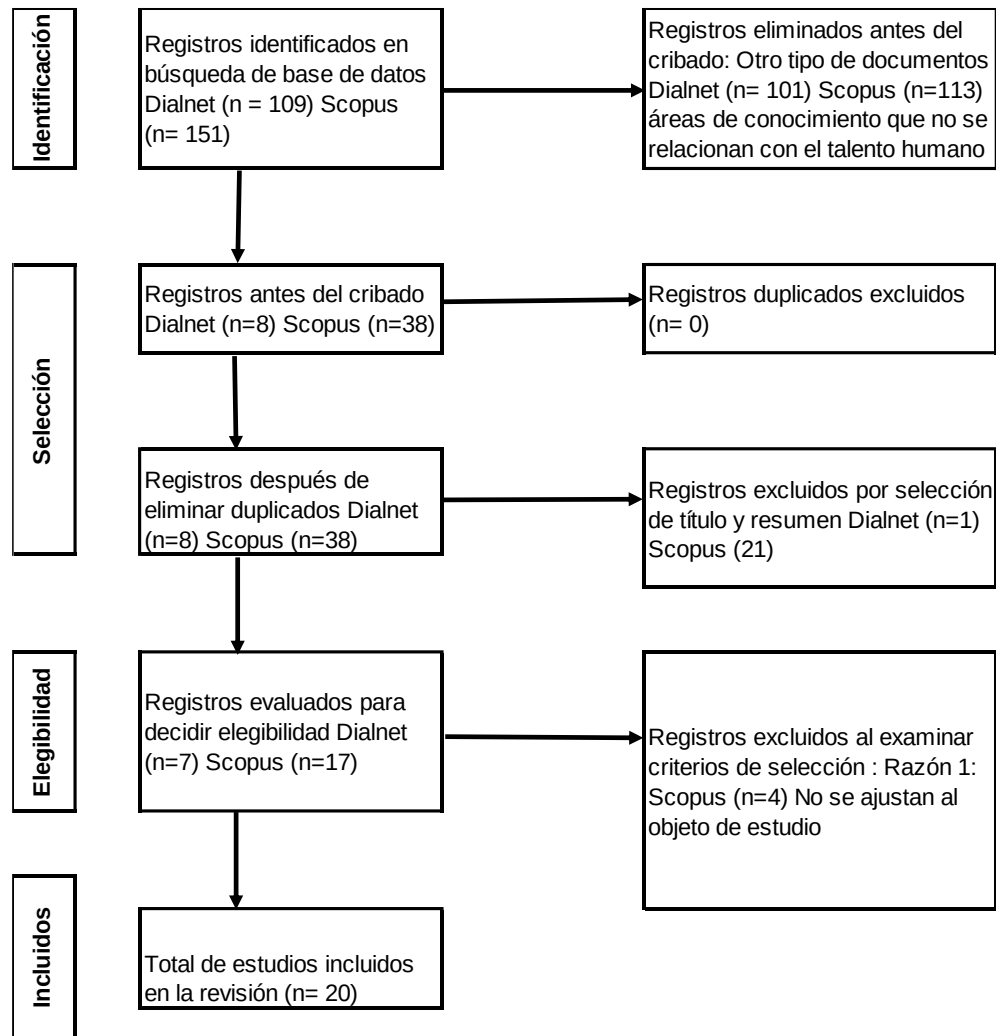
Finalmente, Choquejahu (2023) en las conclusiones de su estudio, respalda lo antes ya mencionado por otros autores, señala que empleados que perciben una compensación justa en relación con su esfuerzo suelen mostrar mayor compromiso y motivación en sus actividades laborales. Por el contrario, la percepción de inequidad salarial puede generar desmotivación, impactando negativamente en su rendimiento.

Debido a lo antes expuesto se hace énfasis en la relevancia de contar con una estructura de compensación equitativa y transparente como herramienta para promover un entorno organizacional positivo y, por ende, optimizar el desempeño de los trabajadores manteniéndolos motivados.

Metodología

En la elaboración del estudio se empleó una revisión bibliométrica, tomando como referencia artículos de alta relevancia en el tema investigado y a sus variables. En la revisión de la literatura se siguió las pautas de Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses – PRISMA”; a continuación, se detalla el procedimiento de elección de los fundamentos teóricos:

Figura 1: Proceso de Selección de Artículos para la Revisión (adaptación Método PRISMA)



Fuente: Elaboración propia

Fuentes de Información

Las fuentes utilizadas para recopilar información correspondieron a los idiomas español e inglés, provenientes de artículos científicos alojados en las bases de datos de DIALNET y SCOPUS, lo

que asegura la calidad de la documentación seleccionada, dado que estos artículos han sido sometidos a revisiones por pares ciegos, garantizando así su confiabilidad académica. La búsqueda se realizó siguiendo criterios específicos que se detallan a continuación:

- Respecto a DIALNET, se trabajó inicialmente con 48 documentos para la variable independiente "equidad salarial", considerando publicaciones del período 2018 al 2025. En cuanto a la variable dependiente se rastreó como "motivación laboral", se abarcaron los años 2020, 2022, 2023, 2024 y 2025, obteniendo 61 artículos científicos, finalmente se contó con 109 artículos.

Cadena de Búsqueda

Se trabajó también con la base de datos SCOPUS, para la cual se desarrolló una cadena de búsqueda que incorporó los términos clave relacionados con equidad laboral y motivación en el entorno organizacional. Se utilizaron los términos: "workplace equity", "work motivation", "organizational justice" y "pay equity", empleando los operadores booleanos "AND" y "OR" para ampliar los resultados.

La búsqueda fue refinada mediante filtros específicos, como el período comprendido entre 2020 y 2025, las áreas de conocimiento de negocios (BUSI) y ciencias sociales (SOC), y se aseguró que todos los artículos fueran de acceso abierto. Adicionalmente, se limitó a documentos en inglés y español que estuvieran en etapa final de publicación.

Se aplicó un filtro geográfico seleccionando países con mayor producción científica en estas temáticas (Estados Unidos, Reino Unido, España, Brasil, Perú, Ecuador, Alemania e Indonesia), lo que permitió acceder a literatura relevante y representativa de diferentes contextos socioeconómicos y culturales.

A continuación, se detalla la cadena de búsqueda empleada:

(TITLE-ABS-KEY ("workplace equity") OR TITLE-ABS-KEY ("work motivation") OR TITLE-ABS-KEY ("organizational justice") OR TITLE-ABS-KEY ("pay equity")) AND PUBYEAR > 2019 AND PUBYEAR < 2026 AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Motivation") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Organizational Justice") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Job Satisfaction") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Work Motivation") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Workplace") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Justice")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOC")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (OA , "all"))

)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Spanish")) AND (LIMIT-TO (PUBSTAGE , "final")) AND (LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY , "United Kingdom") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY , "United States") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY , "Spain") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY , "Brazil") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY , "Peru") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY , "Ecuador") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY , "Germany") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY , "Indonesia"))

La cadena de búsqueda descrita arrojó un total de 151 artículos científicos, los cuales se sumaron a los documentos previamente obtenidos mediante la base de datos DIALNET, constituyendo así un corpus bibliográfico robusto para el análisis de las variables de estudio.

Criterio de Elegibilidad

Para estructurar la revisión bibliográfica, se establecieron los siguientes criterios de selección:

1. Se utilizaron exclusivamente las bases de datos DIALNET y SCOPUS por su reconocimiento académico y rigor científico.
2. Se seleccionaron artículos científicos directamente relacionados con las variables de estudio: "equidad salarial" como variable independiente y "motivación laboral" como variable dependiente.
3. Se verificó que los artículos estuvieran orientados al ámbito organizacional y empresarial.
4. Se priorizaron investigaciones enmarcadas en el área de Gestión del Talento Humano y justicia organizacional.
5. No se aplicaron restricciones respecto al tamaño, sector o actividad económica de las organizaciones estudiadas, permitiendo una visión integral del fenómeno.
6. Se estableció un límite temporal, considerando únicamente publicaciones posteriores a 2018, garantizando así la actualidad y relevancia de los hallazgos analizados.

Proceso de Selección

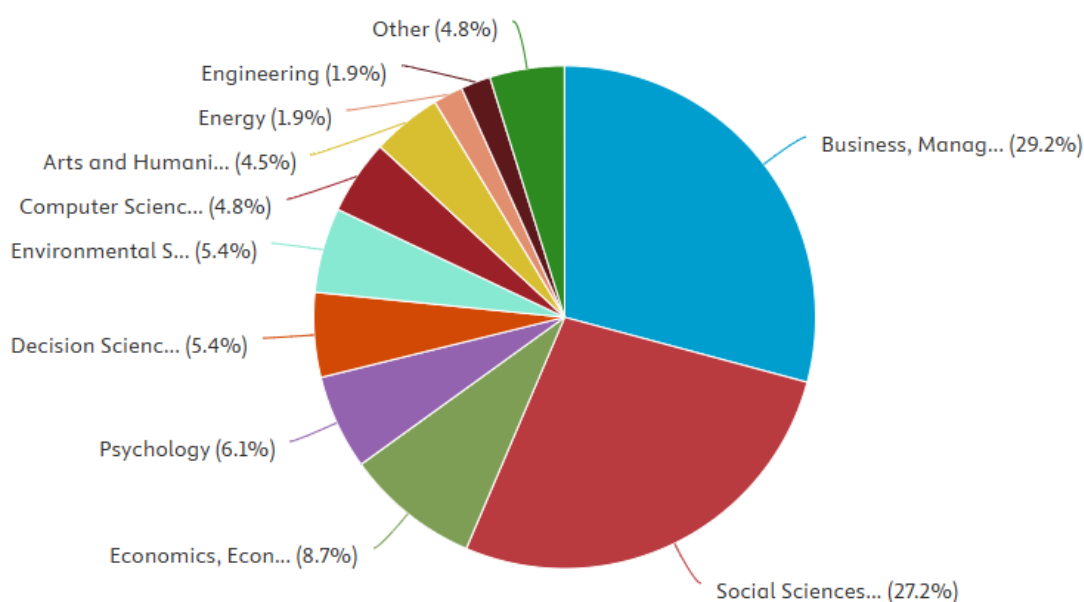
En una primera fase, se identificaron 109 artículos en Dialnet y 151 en Scopus. Tras una depuración inicial, se eliminaron 101 documentos de Dialnet y 113 de Scopus por tratarse de publicaciones antiguas o no relacionadas con el objeto de estudio, siguiendo los lineamientos del método PRISMA. Esto redujo el número a 8 artículos de Dialnet y 38 de Scopus.

Posteriormente, en la etapa de selección por revisión de resumen y texto completo, se excluyó 1 artículo de Dialnet y 21 de Scopus por no ajustarse a los criterios temáticos definidos. Finalmente,

en la etapa de evaluación de elegibilidad, se eliminaron 4 documentos más de Scopus al no estar alineados con el enfoque del estudio. Como resultado, se seleccionaron 20 artículos pertinentes para la revisión final.

El análisis de las áreas de estudio mostró una mayor presencia de publicaciones provenientes del ámbito de negocios (29,2%) y ciencias sociales (27,2%), lo cual evidencia el peso que tienen estas disciplinas en la producción científica relacionada con las variables abordadas en esta investigación.

Figura 2.- Documentos por área de estudio



Fuente: Analyze search results (SCOPUS)

Evaluación de Calidad

Se consideraron artículos de calidad al provenir de bases de datos académicas reconocidas, como Scopus y Dialnet, las cuales aplican rigurosos procesos de revisión por pares ciegos, garantizando así la solidez y confiabilidad de los textos científicos seleccionados.

Cada uno de los artículos incluidos aportó de manera relevante a la pregunta de investigación: ¿Cómo la percepción de equidad salarial impacta la motivación de los trabajadores? y al objetivo general: Analizar la equidad laboral y su impacto en la motivación de los trabajadores.

La elegibilidad se estableció tras la revisión detallada de resúmenes y textos completos, lo que permitió seleccionar finalmente 20 artículos pertinentes: 7 procedentes de Dialnet y 13 de Scopus.

Esta depuración final se realizó considerando el grado de pertinencia con el objeto de estudio. La calidad y relevancia de estos 20 artículos seleccionados se presenta de manera detallada en la siguiente tabla:

Tabla 1. Artículos seleccionados para el estudio tras la evaluación de calidad

Autor/año/Base de datos	Título	Muestra	Resultados
Breza, E., Kaur, S., y Shamdasani, Y. 2018. Scopus. DOI: https://doi.org/10.1093/qje/qjx041	The Morale Effects of Pay Inequality	La muestra del estudio estuvo compuesta por 378 trabajadores del sector manufacturero en Odisha, India, contratados por un mes. Los participantes fueron organizados en unidades de producción de tres personas que compartían tanto el espacio de trabajo como el almuerzo. Cada grupo producía un tipo específico de bien, como escobas, cuerdas o varitas de incienso. A través de asignación aleatoria, los trabajadores fueron expuestos a dos condiciones salariales: una con disparidad de salarios basada en productividad y otra con salario igualitario. La productividad individual fue registrada diariamente.	La desigualdad salarial tuvo efectos negativos significativos en el comportamiento y bienestar de los trabajadores. La producción se redujo en 0.24 desviaciones estándar y la asistencia disminuyó en un 12%. Los trabajadores con salarios bajos fueron los más afectados, mostrando una caída mayor en producción y asistencia. Además, la desigualdad redujo la cooperación: en tareas grupales, las unidades construyeron torres un 17% más bajas y reportaron menor cohesión social. La percepción de injusticia fue más común entre quienes ganaban menos, y los niveles de felicidad fueron menores en general, incluso entre quienes recibieron los salarios más altos.

Paais, M., & Pattiruhu, J. R., 2020. Scopus. DOI: https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577	Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance	La investigación se desarrolló en Wahana Resources Ltd. (Distrito de Seram Norte, Indonesia) entre abril y diciembre de 2019, con una población de estudio compuesta por 430 empleados (244 permanentes y 186 temporales). El procesamiento de datos siguió un modelo de igualación de valores que incluyó transformación logarítmica (Log-10) mediante SPSS, verificación de normalidad con el método Kolomogorv-Smirnov, y análisis de correlación de Pearson para la comprobación de hipótesis ($p < 0.05$).	El análisis estadístico reveló que la motivación constituye un factor determinante en la satisfacción laboral, siendo el ítem más significativo. En cuanto al liderazgo, este ítem mostró la mayor dominancia. El modelo requirió modificaciones mediante covarianzas entre variables de error para alcanzar los índices de factibilidad adecuados. Se confirmaron 5 de 7 hipótesis planteadas. Los hallazgos indican que las trayectorias profesionales percibidas como razonables constituyen la motivación más importante para la retención de empleados, superando a bonificaciones y salarios como factores de satisfacción laboral.
Minow, 2021. Scopus. DOI: 10.1162/ajle_a_00019	Equality vs. Equity	Análisis de políticas y legislaciones existentes sobre igualdad y equidad en el sistema legal y social de EE.UU., incluyendo decisiones judiciales relevantes sobre protección igualitaria y políticas de acción afirmativa.	La noción de equidad busca abordar desigualdades históricas y que los enfoques que atacan la igualdad. Se destaca la importancia de diferenciar los conceptos para implementar reformas efectivas en el ámbito de derechos laborales y políticas públicas.
Baum, Bernadette, 2021. Scopus. URL: https://diversityatlas.io/wp-content/uploads/2023/08/2021-DIVERSITY-	Diversity, equity, and inclusion policies: are organizations truly committed	El estudio se basa en un análisis de las percepciones de diversidad, equidad e inclusión en el lugar de trabajo en Estados Unidos, reflejando desafíos y realidades enfrentados por	A pesar de las promesas formuladas por las organizaciones para mejorar sus políticas DE&I, muchos empleados, especialmente entre las minorías raciales, no

EQUITY-AND-INCLUSION-POLICIES_-ARE-ORGANIZATIONS-TRULY-COMMITTED-TO-A-WORKPLACE-CULTURE-SHIFT_.pdf	to a workplace culture shift?	empleados y líderes en diversas organizaciones.	perciben cambios significativos en la cultura laboral. Las barreras incluyen la falta de comunicación efectiva, la resistencia al cambio y diferencias en la percepción del racismo y la discriminación dentro del entorno laboral, destacando la necesidad de un compromiso genuino de liderazgo.
Torres y Muñoz, 2021. Dialnet. DOI: https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.28.7296	Factores salariales y equidad de género en las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS: Caso Villavicencio, Colombia	La investigación adoptó un enfoque cuantitativo-descriptivo para examinar las dinámicas salariales en el sector. Se recolectó información mediante cuestionarios aplicados a colaboradores de diversos niveles jerárquicos en Instituciones Prestadoras de Salud.	El análisis revela una estrecha correlación en el sector, donde niveles superiores de formación académica y trayectoria profesional se traducen directamente en mejores remuneraciones. Aunque las mujeres constituyen la mayoría de la fuerza laboral en este ámbito, enfrentan inequidad en sus salarios independientemente del tipo de jornada que desempeñen, sea completa o parcial.
Hyder et al., 2021. Dialnet. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2124602	La relación entre la justicia organizacional y el desempeño del empleado en el puesto: una perspectiva de teoría dual	Se conformó una muestra representativa de 402 profesionales médicos provenientes de diversos centros hospitalarios, utilizando la metodología de muestreo en cadena o bola de nieve. La recolección de datos se realizó mediante instrumentos de medición estructurados con preguntas cerradas. Para el procesamiento y análisis estadístico de la información	El análisis de datos demuestra que la justicia organizacional impacta positivamente en el desempeño laboral, con la integración organizacional funcionando como variable mediadora y la defensa de necesidades de los empleados como moderadora. La investigación amplía el modelo teórico existente al

		obtenida se implementó el método de mínimos cuadrados parciales, permitiendo identificar patrones significativos en las variables estudiadas.	incorporar específicamente la dimensión de justicia interaccional y proponer la defensa activa de los intereses del personal como factor potenciador del rendimiento profesional. Los hallazgos sugieren que los directivos hospitalarios pueden optimizar el desempeño mediante prácticas equitativas, aplicación imparcial de normativas y comunicación abierta.
Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. 2022. Scopus. DOI: https://doi.org/10.3390/su142013322	The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation	El estudio adoptó un enfoque cuantitativo utilizando métodos de encuesta con cuestionarios como principal herramienta de recolección de datos. Las variables de Justicia Organizacional (OJ), Comportamiento de Ciudadanía Organizacional dirigido a Individuos (OCBI), Comportamiento de Ciudadanía Organizacional dirigido a la Organización (OCBO) y Desempeño Laboral (EP) fueron medidas mediante escala Likert de 5 puntos (1=totalmente en desacuerdo; 5=totalmente de acuerdo). La muestra estuvo constituida por docentes permanentes de escuelas secundarias públicas y privadas, así como de centros de formación profesional de las regiones de Java Oriental (Ngawi, Magetan, Madiun, Ponorogo, Kertosono, Nganjuk, Kediri, Blitar y Surabaya) y Java Central (Rembang, Blora y	Se encuestaron 820 docentes de 66 escuelas secundarias y vocacionales en Java Oriental y Central. Los resultados descriptivos muestran que las percepciones de los docentes sobre la justicia organizacional (OJ) y el comportamiento ciudadano organizacional (OCB) son altas, con un promedio de 4,35 y 4,01 respectivamente. El desempeño del docente (EP) también alcanza un nivel muy alto (4,22). La dimensión de OJ mejor valorada es la justicia distributiva (DJ) con 4,75, mientras que en OCBI destaca el altruismo (4,05), y en OCBO, la responsabilidad (4,24). Las correlaciones entre OJ, OCBI, OCBO y EP son positivas y significativas al 1%. Finalmente, el modelo estructural evaluado

		Cepu), seleccionados mediante muestreo por conveniencia.	presenta un buen ajuste general, a pesar de una RMSEA moderada (0.14), lo que indica la validez del modelo propuesto.
Syahrudin et al. 2022. Scopus. DOI: https://doi.org/10.47750/QAS/23.188.34	The Effect of Transactional Leadership, Compensation, Motivation and Work Experience Through Job in Security on The Performance of Employees	La muestra del estudio se determinó mediante muestreo proporcional, considerando empleados de 15 empresas conserveras de pescado. Se seleccionaron 150 trabajadores del área de producción que cumplieran con los siguientes criterios: al menos tres años de antigüedad, nivel educativo mínimo de secundaria y cargo no superior al de supervisor. Se tomó un total de 10 empleados por empresa, equilibrando factores como sexo, edad, experiencia laboral y nivel educativo.	Los resultados muestran que el liderazgo en las empresas conserveras es percibido como mayormente transaccional, con dudas sobre su capacidad transformacional. La compensación es vista como adecuada en relación con la educación, experiencia y carga laboral, aunque hay escepticismo sobre su vínculo con los resultados. En cuanto a la motivación, los empleados valoran positivamente los programas de bienestar, salud y adaptación a la jubilación, lo que sugiere un entorno que promueve el compromiso laboral.
López, Mendoza & Araque Salazar, 2023. Dialnet. URL: https://figshare.com/articles/dataset/dx_doi_org_10_6084_m9_figshare_6025748/28400780?file=52306775	¿Cómo fomentar la equidad de género en las organizaciones?	Análisis basado en una revisión bibliográfica y reflexiva de políticas organizacionales en el contexto ecuatoriano, abordando aspectos como estereotipos de género y brecha salarial.	La implementación de políticas de transparencia salarial y evaluaciones objetivas de desempeño es crucial para reducir la desigualdad salarial de género. Además, fomentar entornos laborales inclusivos mejora la productividad y la cohesión organizacional. Se destaca que la equidad de género no

			solo es una cuestión de justicia social, sino también un motor para el rendimiento empresarial.
Ramírez, Casanova y Céspedes. 2023. Dialnet. DOI: https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.20	Motivación y satisfacción laboral de docentes en gastronomía de institutos de Lima	Se aplicó un diseño cuantitativo de tipo transversal y no experimental. La muestra estuvo compuesta por 77 docentes de instituciones de educación superior tecnológicas en Lima, quienes participaron de manera voluntaria. Se utilizó un formulario que incluía un cuestionario sobre satisfacción laboral basado en la Teoría de Higiene de Herzberg, con un total de 16 ítems, junto al Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), que abarca 15 factores de motivación, resultando en un total de 75 ítems.	No existe una relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral de los docentes en las instituciones de educación superior tecnológicas de Lima. Los resultados indicaron que, aunque los docentes están generalmente satisfechos con su trabajo, las condiciones motivacionales internas y externas son aspectos críticos que requieren atención por parte de las instituciones. Además, se evidenció que los docentes valoran aspectos como la retroalimentación, reconocimiento de su desempeño, y la dedicación a sus tareas como factores que pueden influir positivamente en su satisfacción laboral.
Baires, Boydston, & Redner. 2023. Scopus. DOI: https://doi.org/10.1007/s42822-022-00118-x	Pay Equity Among Behavior-Analytic Practitioners Who Serve Children	La muestra para este estudio comprendió a 244 Analistas de Conducta Certificados por la Junta (BCBA) y BCBA de nivel doctoral (BCBA-D) con un promedio de 11.3 años de experiencia en el campo, de los cuales 236 (96.7%) eran BCBA y ocho (3.3%) eran BCBA-D. Se	Los resultados del estudio revelaron que, aunque la diferencia salarial general entre hombres y mujeres no fue estadísticamente significativa, las mujeres ganaron menos que sus contrapartes masculinas en casi todas las

		recopilaron datos sobre ingresos anuales, demografía y aspectos de la prestación de servicios a través de una encuesta para examinar posibles disparidades salariales.	comparaciones. Específicamente, entre quienes atendieron a niños y adolescentes, las mujeres percibieron un promedio anual menor que los hombres. Se encontraron diferencias salariales significativas entre las regiones de servicio para las mujeres BCBA. Estos hallazgos se suman a la creciente evidencia de inequidad salarial en el campo del análisis de conducta.
Sáez, Márquez y Lebrero. 2023. Dialnet. DOI: https://doi.org/10.24965/gapp.11043	La equidad retributiva en las Administraciones públicas españolas	La muestra de este estudio sobre equidad retributiva en administraciones públicas españolas incluyó las administraciones centrales, autonómica (Andalucía, Cataluña, Galicia, Madrid, País Vasco) y local (ayuntamientos de Madrid, Bilbao, Sevilla; diputaciones de A Coruña, Barcelona). El análisis se centró en las retribuciones de directivos públicos profesionales y cuerpos superiores, evaluando el salario y su conexión con la carrera vertical.	La Administración General del Estado (AGE) presentó los niveles salariales más altos. Entre las comunidades autónomas, Madrid y Cataluña mostraron retribuciones intermedias, mientras que Andalucía y Galicia tuvieron escalas salariales más bajas. Los complementos de destino fueron más elevados en administraciones con mayores recursos económicos. Se observó mayor cohesión salarial interna en la AGE, mientras que las comunidades autónomas mostraron más heterogeneidad. Andalucía, Cataluña y Madrid contaron con incentivos al rendimiento más robustos.

Martins, Euzebio, & Beuren. 2023. Scopus. DOI: https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i3.4231	Perception of Organizational Justice and Home Office Work Performance: Influence of Affective Commitment.	Se realizó una encuesta a empleados de una cooperativa de crédito brasileña, la mayor del país. La selección del sector bancario se debió a estudios que señalan la alta presión laboral. La encuesta se dirigió a aproximadamente 500 empleados en puestos con opción de trabajo remoto durante la pandemia de Covid-19, obteniéndose 112 respuestas válidas de quienes trabajaron desde casa. Esta metodología se consideró apropiada por la complejidad del entorno, permitiendo una profundización en un único contexto organizacional.	La encuesta en la cooperativa de crédito reveló una relación positiva entre la justicia distributiva y el desempeño en el teletrabajo. Sin embargo, no se confirmó la relación con la justicia procesal e interaccional. Se confirmó el efecto positivo de la justicia distributiva y procesal percibidas en el compromiso afectivo, a diferencia de la justicia interaccional. Finalmente, el compromiso afectivo no tuvo un efecto mediador en la relación entre la justicia organizacional percibida y el desempeño en el teletrabajo. Se concluye que el teletrabajo pareció intensificar la percepción de justicia distributiva y atenuó el compromiso afectivo, ya que no tuvo un efecto significativo en el desempeño laboral.
Karepesina. (2023). Scopus. DOI: https://doi.org/10.22495/cgobrv7i3sip13	Performance of civil servants: The role of motivation and organizational culture.	Esta investigación se basa en una encuesta realizada a funcionarios públicos (PNS) de la Agencia Regional de Planificación del Desarrollo (RDPA) de la Regencia Central de Maluku. Se distribuyeron 40 cuestionarios, de los cuales 31 fueron devueltos. La recopilación de datos se llevó a cabo mediante estudios de documentos, entrevistas y cuestionarios en escala de Likert.	Los resultados muestran que la motivación proporcionada no tiene un efecto significativo en el desempeño de los empleados. En cambio, factores como la cultura organizacional sí influyen de manera relevante en el rendimiento. Se observó que una cultura organizacional sólida mejora la mentalidad y las acciones de los empleados al enfrentar tareas laborales. Además, se

			identificó que la falta de incentivos diferenciados según el desempeño, característica del sector público, puede desincentivar la mejora individual. En conjunto, se confirma que el liderazgo, la comunicación y el ambiente laboral son elementos clave para potenciar el rendimiento organizacional.
Choquejahu et al., 2023. DOI: https://doi.org/10.47797/llamkasun.v4i2.122	Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la universidad privada San Carlos 2020	La investigación se llevó a cabo en la Universidad Privada San Carlos, ubicada en el distrito de Puno, provincia de Puno, Perú. La muestra fue seleccionada de manera probabilista y estuvo compuesta por 95 trabajadores administrativos, representando el 100% de la población objetivo. El estudio se realizó durante un año, en 2020. Para la recolección de datos, se utilizó un cuestionario con escala tipo Likert, aplicado a través de Google Forms, asegurando una amplia participación y fácil acceso para los encuestados.	Los resultados del estudio indicaron que el 54.3% de los encuestados mostró un alto nivel de motivación y desempeño laboral, mientras que un 19.6% reportó un nivel bajo tanto en motivación como en desempeño. Esto sugiere que existe una relación positiva significativa entre la motivación de los trabajadores y su desempeño laboral. La prueba estadística de Pearson reveló una alta correlación ($r=0.953$ y $p=0.00$), lo que respalda la hipótesis de que la motivación se relaciona significativamente con el desempeño laboral.
García & Bermello, 2024. Dialnet. DOI: 10.37811/cl_rcm.v8i5.13995	Eficiencia de la Ley de Igualdad Salarial: Perspectiva en Equidad de Género	Análisis bibliográfico. Aborda la desigualdad salarial de género y examina la promulgación de la Ley Orgánica de Igualdad Salarial entre Mujeres y Hombres.	La Ley Orgánica para la Igualdad Salarial representa un avance significativo en derechos laborales femeninos al obligar a empresas garantizar remuneración equitativa en puestos de

			igual valor. Proporciona herramientas normativas específicas contra discriminación salarial.
Saluy et al., 2024. Scopus. DOI: https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.63	Motivation Moderating the Influence of Organizational Culture and Leadership on Employment Performance	El estudio empleó un diseño cuantitativo de tipo explicativo mediante método de encuesta para analizar las relaciones causales entre la cultura organizacional y el liderazgo (variables independientes) con el desempeño laboral (variable dependiente), considerando la motivación como variable moderadora. La población de investigación consistió en 665 empleados de la Universidad "ABC", de los cuales se seleccionó una muestra de 87 participantes mediante la fórmula de Slovin. La recolección de datos se realizó a través de cuestionarios utilizando escala Likert de 5 puntos (1=Totalmente en desacuerdo; 5=Totalmente de acuerdo). El procesamiento de la información siguió tres etapas analíticas: (1) análisis descriptivo de características de los respondientes, (2) análisis descriptivo de variables de investigación, y (3) análisis mediante Mínimos Cuadrados Parciales (PLS).	El análisis de datos reveló siete hallazgos principales: (1) La cultura organizacional influye positivamente en la motivación de los empleados; (2) El liderazgo ejerce una influencia positiva sobre la motivación; (3) La motivación impacta positivamente en el desempeño laboral; (4) La cultura organizacional muestra una influencia positiva directa en el desempeño de los empleados; (5) El liderazgo tiene un efecto positivo sobre el desempeño laboral; (6) La relación entre cultura organizacional y desempeño está mediada significativamente por la motivación; y (7) La influencia del liderazgo sobre el desempeño también se encuentra mediada por la motivación. Estos resultados sugieren que, en el contexto universitario estudiado, tanto la cultura organizacional como el liderazgo constituyen factores determinantes para el desempeño laboral, siendo la motivación un

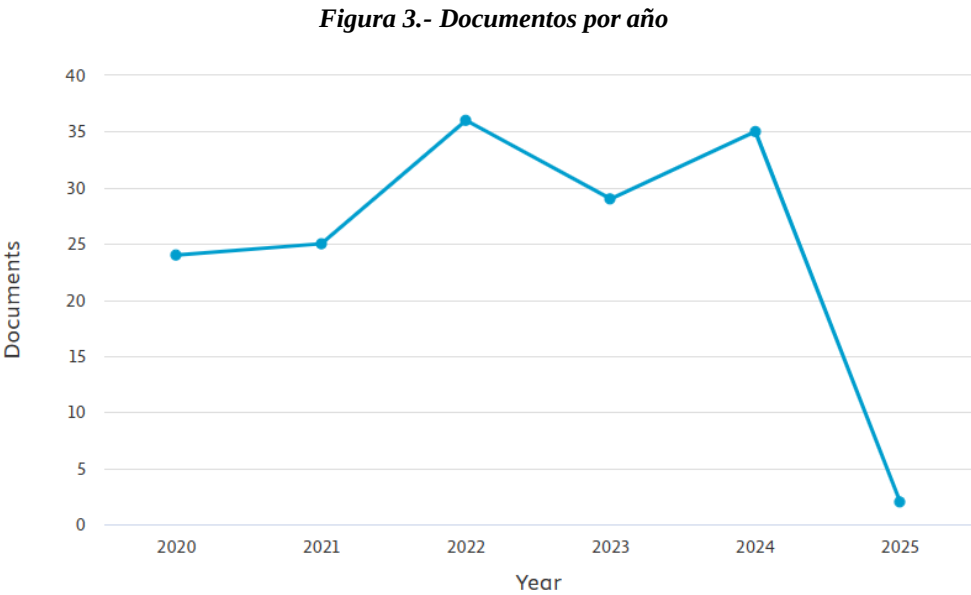
			mecanismo mediador significativo en estas relaciones.
Schröder, M. 2024. Scopus. DOI: https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8	Work Motivation Is Not Generational but Depends on Age and Period	La muestra estuvo compuesta por 820 docentes a tiempo completo, provenientes de 66 escuelas secundarias y vocacionales ubicadas en las provincias de Java Oriental y Java Central, Indonesia. Se utilizó un enfoque de regresión que modela la edad y el período como variables continuas y la cohorte como categórica, permitiendo identificar efectos generacionales netos. Se controlaron efectos de envejecimiento individual y cambios históricos.	Los análisis muestran que las diferencias en la importancia asignada al trabajo se explican principalmente por efectos de edad y de período, y no por la pertenencia generacional. La motivación laboral aumenta hacia la mediana edad y luego disminuye, mientras que, con el paso del tiempo histórico, todos tienden a valorar menos el trabajo. Los efectos de cohorte resultaron ser marginales.

Darnawati. 2024. Scopus. DOI: https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n1-190	Study of the Implementation of Visionary Leadership Style in Motivating Culture and Work Commitment of Education Personnel at Doctoral Husni Ingratubun University (Uningrat) in Tual City.	Este estudio investigó el impacto del liderazgo visionario y la motivación en el compromiso laboral del personal educativo de la Universidad Doctoral Husni Ingratubun, en Tual, empleando un método de muestreo intencional no probabilístico para obtener 145 respuestas válidas de participantes dispuestos y relevantes, incluyendo tanto personal docente como administrativo. Los datos se recopilaron mediante un cuestionario diseñado específicamente, administrado de forma presencial y digital, que evaluó el estilo de liderazgo, la motivación laboral, la cultura de trabajo y el compromiso laboral.	El liderazgo visionario y la motivación laboral tienen una influencia positiva y significativa en el compromiso del personal educativo, confirmándose siete de las diez hipótesis planteadas. Un liderazgo que comunica una visión clara fomenta un mayor compromiso, al igual que la valoración del trabajo y las oportunidades de crecimiento aumentan la dedicación a la misión institucional. Además, la investigación destacó el rol crucial de una cultura de trabajo positiva, la cual potencia la relación entre el liderazgo visionario y el compromiso laboral.
Unterhitzenberger y Lawrence, 2025. Scopus. DOI: https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2251424	Fairness matters: Organisational justice in project contexts	El estudio adoptó una filosofía interpretativista con enfoque inductivo para examinar las percepciones de justicia/injusticia en entornos de proyectos. Se implementó un diseño cualitativo multimétodo que combinó el método del diario con entrevistas semiestructuradas utilizando la técnica de incidentes críticos. Esta metodología permitió capturar experiencias subjetivas de directores y miembros de equipo en su contexto natural, minimizando sesgos retrospectivos y errores de memoria. Las entrevistas posteriores al registro de diarios facilitaron el seguimiento de los eventos documentados.	El análisis reveló tres dimensiones principales de justicia organizacional en proyectos: distributiva (equidad en recursos y recompensas), procedimental (equidad en toma de decisiones) e interaccional (trato respetuoso y comunicación clara). Las percepciones de justicia están influenciadas por cuatro factores clave: la fuente del trato (siendo la injusticia más impactante cuando proviene de fuentes internas), la temporalidad (tolerancia a injusticias poco frecuentes en relaciones temporales), la delegación (equilibrio entre autoridad y

			responsabilidad) y la reflexión personal. Los impactos del trato justo/injusto se manifestaron en múltiples niveles: a nivel individual (afectando formas de trabajo, relaciones, sentimientos y bienestar), a nivel de proyecto (cronograma, presupuesto y relaciones entre miembros) y a nivel organizacional (cumplimiento de tareas y reputación).
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

El tema de equidad salarial y motivación laboral ha ganado creciente atención académica, especialmente entre los años 2022 y 2024, como se observa en la figura. El mayor número de publicaciones se registró en 2022 con 36 documentos, seguido de 2024 con 35.



Fuente: Analyze search results (SCOPUS)

Discusión

La discusión de este estudio bibliométrico se estructura en torno a los dos ejes analizados: la equidad salarial y la motivación de los trabajadores, articulados a partir de los hallazgos más relevantes detectados mediante el protocolo PRISMA. La declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses), publicada en 2009, fue diseñada para ayudar a los autores de revisiones sistemáticas a documentar de manera transparente la justificación de la revisión, los criterios de inclusión y exclusión aplicados, así como los resultados obtenidos durante el proceso (Page et al., 2021).

En referencia a la equidad salarial esta se configura como uno de los componentes principales para garantizar la estabilidad y el desempeño organizacional, más allá de ser una exigencia ética y moral. Esta afirmación se da en línea con la teoría de la justicia organizacional propuesta por Adams (1963), la percepción de inequidad genera tensiones que afectan negativamente la motivación y la productividad. Este planteamiento se confirma en el estudio experimental de Breza et al. (2018), donde la exposición a desigualdades retributivas redujo la productividad y la asistencia laboral de manera significativa. Asimismo, los datos presentados por Baum (2021) sobre la persistente brecha salarial de género evidencian que la equidad sigue siendo un desafío estructural, con mujeres, y particularmente mujeres racializadas, recibiendo considerablemente menos por trabajo equivalente.

A partir del análisis bibliométrico, se identifica que los enfoques más robustos en la literatura actual coinciden en dos vías complementarias para abordar la inequidad: la implementación de políticas organizacionales objetivas y la existencia de marcos regulatorios sólidos. García y Bermello (2024) insisten en que la equidad salarial debe sustentarse en principios de igualdad material y formal, bajo una vigilancia activa del cumplimiento de derechos laborales. Paralelamente, autores como Torres Flórez y Muñoz Vergara (2021) destacan la importancia de criterios técnicos en la determinación de las compensaciones, reduciendo así los sesgos personales o estructurales.

No obstante, se advierte que las políticas internas por sí solas no garantizan la percepción de justicia salarial. Según Hyder et al. (2022), es la interacción entre las acciones de la organización y la cultura organizacional la que define si los esfuerzos por instaurar la equidad son exitosos. De igual manera, Scott et al. (2020) subrayan la necesidad de transparencia en los procesos de reclutamiento

y asignación salarial, recomendando prácticas de comunicación abierta para fortalecer la confianza organizacional.

A su vez, la motivación laboral es un motor esencial para alcanzar los resultados esperados y sostener el compromiso a largo plazo. Paais y Pattiruhu (2020) identificaron la motivación como el factor más determinante de la satisfacción laboral, potenciado por un estilo de liderazgo eficaz. En el ámbito educativo, Ramírez et al. (2023) hallaron que el reconocimiento y la retroalimentación son los principales impulsores de la motivación intrínseca en docentes de gastronomía. Este rol mediador de la motivación entre variables organizacionales y desempeño fue confirmado por Saluy et al. (2024), quienes demostraron que la motivación amplifica el impacto de la cultura organizacional y el liderazgo en la productividad. Además, Schröder (2024) aporta una perspectiva dinámica al evidenciar que los incentivos deben adaptarse a la edad de los empleados, pues la valoración del trabajo disminuye con el tiempo; ello sugiere la conveniencia de diseñar paquetes motivacionales diferenciados por cohortes etarias. Por último, Darnawati (2024) resalta el poder del liderazgo visionario: una comunicación clara de la visión institucional fomenta la pasión por el trabajo y refuerza el compromiso organizacional impactando en la motivación.

En conjunto, los hallazgos encontrados ponen de manifiesto la interdependencia entre equidad salarial y motivación laboral. Un esquema de compensación percibido como justo refuerza la justicia distributiva, lo cual potencia tanto la motivación intrínseca como la extrínseca, desencadenando ciclos de mayor compromiso, productividad y cohesión interna. Para las organizaciones, esto implica diseñar políticas de remuneración transparentes y fundamentadas en criterios objetivos, complementadas con estilos de liderazgo que reconozcan y valoren el aporte individual y colectivo, ajustando los incentivos a las particularidades generacionales y sectoriales.

Conclusión

La percepción de equidad salarial incide de manera directa y significativa en la motivación de los trabajadores. Cuando los sistemas de compensación se diseñan y comunican con criterios objetivos, y se acompañan de procesos transparentes, los empleados desarrollan un mayor sentido de pertenencia, confianza y compromiso. Esta justa correspondencia entre aportes y retribuciones fomenta actitudes de responsabilidad y disciplina, traducándose en mejoras en la asistencia, la productividad y la cohesión del equipo.

Asimismo, el análisis realizado evidencia que el impacto motivacional de la equidad salarial se potencia cuando se integra en una cultura organizacional orientada a la justicia distributiva y respaldada por un liderazgo que reconoce y valora el desempeño individual. De esta manera, la equidad laboral no solo responde a una exigencia ética y legal, sino que se constituye en un pilar estratégico para alinear los objetivos corporativos con las aspiraciones de los trabajadores, generando un ciclo virtuoso de eficiencia y bienestar organizacional.

Referencias

1. Abdelazeem, B., Hamdallah, A., Rizk, M. A., Abbas, K. S., El-Shahat, N. A., Manasrah, N., Mostafa, M. R., & Eltohy, M. (2023). Does usage of monetary incentive impact the involvement in surveys? A systematic review and meta-analysis of 46 randomized controlled trials. *PLOS ONE*, 18(1), e0279128. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0279128>
2. Adams, S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal & Social Psychology*. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
3. Ahmad, F., Lyu, Jing (Daisy), Stazyk, Edmund, & Higgs, M. (2024). Back to the future revisited: A systematic literature review of performance-related pay in the public sector. *International Public Management Journal*, 27(6), 896-920. <https://doi.org/10.1080/10967494.2024.2322139>
4. Asmara INDAHINGWATI, Aan ASWARI, Ahmad FIRMAN, Aditya Halim Perdana Kusuma Putra, Ansir LAUNTU, & Hasmin TAMSAH. (2019). How Digital Technology Driven Millennial Consumer Behaviour in Indonesia. *Journal of Distribution Science*, 17(8), 25-34. <https://doi.org/10.15722/JDS.17.8.201908.25>
5. Baires, N. A., Boydston, P. S., & Redner, R. N. (2023). Pay Equity Among Behavior-Analytic Practitioners Who Serve Children. *Behavior and Social Issues*, 1-26. <https://doi.org/10.1007/s42822-022-00118-x>
6. Baum, B. (2021). DIVERSITY, EQUITY, AND INCLUSION POLICIES: ARE ORGANIZATIONS TRULY COMMITTED TO A WORKPLACE CULTURE SHIFT? 33(2). https://diversityatlas.io/wp-content/uploads/2023/08/2021-DIVERSITY-EQUITY-AND-INCLUSION-POLICIES_-ARE-ORGANIZATIONS-TRULY-COMMITTED-TO-A-WORKPLACE-CULTURE-SHIFT_.pdf

7. Breza, E., Kaur, S., & Shamdasani, Y. (2018). The Morale Effects of Pay Inequality*. *The Quarterly Journal of Economics*, 133(2), 611-663. <https://doi.org/10.1093/qje/qjx041>
8. Choquejahu Olivera, L., Flores Chávez, N. M., Zegarra Ugarte, S. J., Pari Ccama, Y., Onofre Chura, J. L., & Olivera Chura, J. D. (2023). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la universidad privada San Carlos 2020. *LLamkasun: Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, 4(2), 24-36. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v4i2.122>
9. Darnawati. (2024). Study of the Implementation of Visionary Leadership Style in Motivating Culture and Work Commitment of Education Personnel at Doctoral Husni Ingratubun University (Uningrat) in Tual City. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(1), e07530-e07530. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n1-190>
10. García, K. M. C., & Bermello, A. C. (2024). Eficiencia de la Ley de Igualdad Salarial: Perspectiva en Equidad de Género. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), Article 5. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13995
11. Gonzales, G. C. Q., Herrera, V. H. D., Aliaga, A. A. B., & Rios, V. Y. B. (2023). Motivación laboral en pymes del sector construcción, Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), Article 101. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.8>
12. González, S. (2018). Satisfacción Laboral y Clima Organizacional en Docentes Universitarios Colombianos. *Opción*, 34, 797-826.
13. Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation. *Sustainability*, 14(20), Article 20. <https://doi.org/10.3390/su142013322>
14. Hyder, S., Malik ,Muhammad Imran, Hussain ,Saddam, Tasneem ,Memoona, Kaleem ,Muhammad, & and Saqib, A. (2022). Organizational justice and employee in-role performance nexus: A dual theory perspective. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2124602. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2124602>
15. Karepesina, M. T. (2023). Performance of civil servants: The role of motivation and organizational culture. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(3, special issue), 385-395. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i3sip13>

16. Li, A., Gravina, N., Pritchard, J. K., & Poling, A. (2019). The Gender Pay Gap for Behavior Analysis Faculty. *Behavior Analysis in Practice*, 12(4), 743-746. <https://doi.org/10.1007/s40617-019-00347-4>
17. López, T., Mendoza, D., & Salazar, M. C. A. (2025). Cómo fomentar la equidad de género en las organizaciones. https://figshare.com/articles/dataset/dx_doi_org_10_6084_m9_figshare_6025748/28400780?file=52306775
18. Martins, A. D., Euzebio, L. D. C., & Beuren, I. M. (2023). Perception of Organizational Justice and Home Office Work Performance: Influence of Affective Commitment. *Review of Business Management*, 25(3). <https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i3.4231>
19. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
20. Minow, M. (2021). EQUALITY VS. EQUITY. *American Journal of Law and Equality*, 1, 167-193. https://doi.org/10.1162/ajle_a_00019
21. Mladinic, A., & Isla, P. (2002). Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones. *Psykhé*, 11(2), Article 2. <https://teologiayvida.uc.cl/index.php/psykhe/article/view/20143>
22. Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153. <https://doi.org/10.15517/revedu.v33i2.510>
23. Nieto, S. A., & Planes, V. C. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: Enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. 23(2), 203-225.
24. ONU. (2021). Ganar-Ganar: La Igualdad de Género es un Buen Negocio. <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2021/09/ganar-ganar-la-igualdad-de-genero-es-un-buen-negocio>
25. Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
26. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald,

- S., ... Alonso-Fernández, S. (2021). Declaración PRISMA 2020: Una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>
27. Quispe, G., Durán Herrera, V. H., Benites Aliaga, A. A., & Bringas Rios, V. Y. (2023). Motivación laboral en pymes del sector construcción, Lima. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(101), 113-125.
28. Ramírez, E. R. V., Casanova, F. R. G., & Céspedes, M. S. A. (2023). Motivación y satisfacción laboral de docentes en gastronomía de institutos de Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9), Article 9. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.20>
29. Sáez, M. A., Márquez, J. L., & Lebrero, J. C. R. (2023). La equidad retributiva en las Administraciones públicas españolas. Un estudio comparado. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 24-43. <https://doi.org/10.24965/gapp.11043>
30. Saluy, A. B., Armansyah, S., Djamil, M., Mulyana, B., Pramudena, S. M., Rinda, R. T., & Endri, E. (2022). Motivation Moderating the Influence of Organizational Culture and Leadership on Employment Performance. *WSEAS TRANSACTIONS ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT*, 18, 662-670. <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.63>
31. Schröder, M. (2024). Work Motivation Is Not Generational but Depends on Age and Period. *Journal of Business and Psychology*, 39(4), 897-908. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8>
32. Scott, D., Antoni, C., Grodzicki, J., Morales, E., & Peláez, J. (2020). Global Pay Transparency: An Employee Perspective. *Compensation & Benefits Review*, 52(3), 85-97. <https://doi.org/10.1177/0886368720905693>
33. Syaharudin, M., Titisari, P., Slamini, & Susanto. (2022). The Effect of Transactional Leadership, Compensation, Motivation and Work Experience Through Job in Security on The Performance of Employees. *Quality - Access to Success*, 23(188). <https://doi.org/10.47750/QAS/23.188.34>
34. Torres Flórez, D., & Muñoz Vergara, L. (2021a). Factores salariales y equidad de género en las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS: Caso Villavicencio, Colombia. *Dictamen Libre*, 28, 105-123.

35. Torres Flórez, D., & Muñoz Vergara, L. (2021b). Factores salariales y equidad de género en las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS: Caso Villavicencio, Colombia. *Dictamen Libre*, 28, 105-123.
36. Unterhitzenberger, C., & Lawrence, K. (2025). Fairness matters: Organisational justice in project contexts. *Production Planning & Control*, 36(1), 45-60. <https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2251424>
37. Vega, J. A. L. C. (2021). Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en una entidad pública de Lima-Perú. *Centro Sur*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.37955/cs.v5i1.91>

© 2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).