



Investigación Administrativa

Vol.55, núm. 137, 2026

ISSN: 2448-7678

ria@ipn.mx

Compensaciones Clave y Desempeño Laboral en el Nivel Medio Superior

Key Compensations and Job Performance in Upper Secondary Education



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN, SECCIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



Compensaciones Clave y Desempeño Laboral en el Nivel Medio Superior

Key Compensations and Job Performance in Upper Secondary Education

 10.35426/IAv55n137.07

Eder Alejandro Rojas-Valero

Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

eder.rojasvlr@uanl.edu.mx 0000-0002-6448-8901

Mónica Blanco-Jiménez

Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

monica.blancojm@uanl.edu.mx 0000-0001-7489-4826

María Mayela Terán-Cázares

Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

jorge.lara@uacj.mx 0000-0001-7489-4826

Recepción: 25 de octubre de 2025

Aprobación: 31 de marzo de 2026

 Acceso abierto diamante**Resumen**

El objetivo fue determinar la influencia del salario, la promoción y la flexibilidad de horarios sobre el desempeño laboral de los docentes de tiempo completo del Nivel Medio Superior en México. El método fue cuantitativo, transversal y explicativo, aplicando una encuesta a 92 docentes y analizando los datos mediante Ecuaciones Estructurales (PLS-SEM). Los resultados permitieron contrastar las hipótesis, se comprobaron H2 (promoción) y H3 (flexibilidad horaria) al incidir positivamente en el desempeño laboral, y se rechazó H1 (salario) por la falta de significancia estadística. Los hallazgos sugieren que la aspiración de crecimiento y el balance vida-trabajo superan al incentivo monetario base como detonantes del desempeño. La originalidad radica en aportar evidencia empírica, mediante modelos robustos, sobre la jerarquía de las compensaciones en la educación pública. Como limitaciones, el estudio presenta un diseño transversal y sus resultados se circunscriben al contexto regional analizado, invitando a corroborar los hallazgos en otras zonas.

Palabras clave: Desempeño Laboral, Compensaciones, Educación Media Superior, Salario, Promoción, Flexibilidad de horario, México.

Clasificación JEL: J24; J33; I21

Abstract

The objective was to determine the influence of salary, promotion, and schedule flexibility on the job performance of full-time teachers in upper secondary education in Mexico. The method was quantitative, cross-sectional, and explanatory, involving a survey to 92 teachers and data analysis using Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results allowed testing the hypotheses, H2 (promotion) and H3 (schedule flexibility) were supported by positively impacting job performance, while H1 (salary) was rejected due to a lack of statistical significance. The findings suggest that professional growth aspirations and work-life balance outweigh base monetary incentives as performance drivers. The originality lies in providing empirical evidence, through robust models, on the hierarchy of compensations in public education. As limitations, the study presents a cross-sectional design, and its results are specific to the regional context analyzed, inviting further corroboration in other areas.

Keywords: Job Performance, Compensation, Upper Secondary Education, Salary, Promotion, Schedule flexibility, Mexico.

JEL Classification: J24; J33; I21

Introducción

En el Nivel Medio Superior (NMS), el capital humano docente es pilar de la calidad educativa. Ante las actuales transformaciones sociales y tecnológicas, analizar las condiciones laborales cobra relevancia, especialmente las compensaciones, herramientas clave para fortalecer la relación empleados-organización (Ossa-Cardona y Álzate-Sánchez, 2024), mediante el desarrollo y equilibrio vida-trabajo. Aunque existe vasta literatura internacional, el contexto geográfico introduce matices; en Latinoamérica, Guerrero-Figueroa-Guerrero et al. (2025) documentan en Colombia que factores no monetarios (salario emocional) impulsan significativamente el compromiso organizacional.

Sin embargo, la eficacia del salario económico como predictor lineal del desempeño es debatible. Estudios recientes en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), como la de Diagne (2024), sugieren que no siempre existe una asociación significativa entre el salario promedio y el logro educativo, en contraste con hallazgos en otros contextos donde la remuneración sigue siendo determinante (Ahmed, 2024). En México, Martínez-Corona et al. (2025) han abordado el desempeño mediante modelos estructurales, pero enfocados en competencias individuales. No obstante, existe un vacío nacional: la investigación sobre compensaciones ha priorizado análisis descriptivos o correlacionales de factores salariales

tradicionales, relegando el estudio conjunto de la flexibilidad de horario y la promoción bajo modelos predictivos robustos.

La situación laboral de los docentes del NMS en México se caracteriza por contrastes agudos y brechas estructurales. Según la Secretaría de Economía (2025), los profesores de preparatoria perciben un ingreso promedio mensual de 479 dólares, con jornadas de 27.5 horas semanales, y la edad media del trabajo es 45.4 años. Se reporta que el 52.4% son hombres, con ingreso promedio de 526 dólares, y el 47.6% mujeres, con ingresos de 427 dólares, reflejando una brecha salarial de género considerable. Esta desigualdad se ve agravada por diferencias geográficas reportadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía –(INEGI)– (2025), con variaciones salariales de hasta un 54% entre estados. Esta precarización no es aislada, sino parte de una tendencia estructural confirmada por el Banco de México (2024) y Lezama y Rico León (2025), quienes evidencian que las brechas de ingreso persisten independientemente de la escolaridad o del tipo de educación, afectando severamente al sector educativo.

En cuanto a las políticas de compensación, Solares y Vera (2023) y Martínez (2025) advierten sobre la precarización en instituciones públicas, como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), y la falta de claridad en los esquemas remunerativos, lo cual diluye la motivación docente. A esto se le suma la contención salarial descrita por Ocampo García y Andrade López (2025), que ha desplazado la motivación monetaria hacia la búsqueda de promociones verticales como única vía para recuperar poder adquisitivo. Paralelamente, Carrillo Hernández y Benavides Martínez (2022) y Escalona Márquez et al. (2022) señalan que reformas apresuradas y modelos de evaluación rígidos —como los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES)— generan desgaste emocional y desmotivación al ignorar competencias docentes y contextos institucionales. En concordancia, Treviño Reyes y López Pérez (2022) subrayan la necesidad de analizar factores intangibles como el reconocimiento o la flexibilidad laboral para explicar el bienestar y el desempeño laboral de los docentes de forma integral.

Ante este panorama, instituciones como la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) han implementado sistemas de gestión bajo la norma ISO 21001:2018 para mejorar la eficiencia y las condiciones laborales (International Organization for Standardization, 2018). Sin embargo, persiste una carencia de evidencia empírica sobre qué incentivos específicos impactan al personal de tiempo completo. Por ello, este estudio se centra en analizar la incidencia de tres compensaciones clave: salario, promoción y flexibilidad de horario.

Desde una perspectiva teórica, el análisis de las compensaciones laborales se sustenta en diversos Marcos conceptuales. Respecto al salario, la Teoría de la Equidad (Adams, 2015) y la Teoría de la Administración Científica (Taylor, 2004) postulan que la percepción de justicia y los incentivos económicos fortalecen el compromiso y el desempeño. Empíricamente, Khalid y Shaiq (2025) confirman esta correlación positiva en contextos educativos, aunque Solares y Vera (2023) advierten que la precarización puede debilitar este vínculo. Evolutivamente, el salario ha pasado de ser una compensación funcional (Alamsyah et al., 2024) a una dimensión simbólica de valor institucional (Lagali-Jirge et al., 2025). Para este estudio, se define como la contraprestación

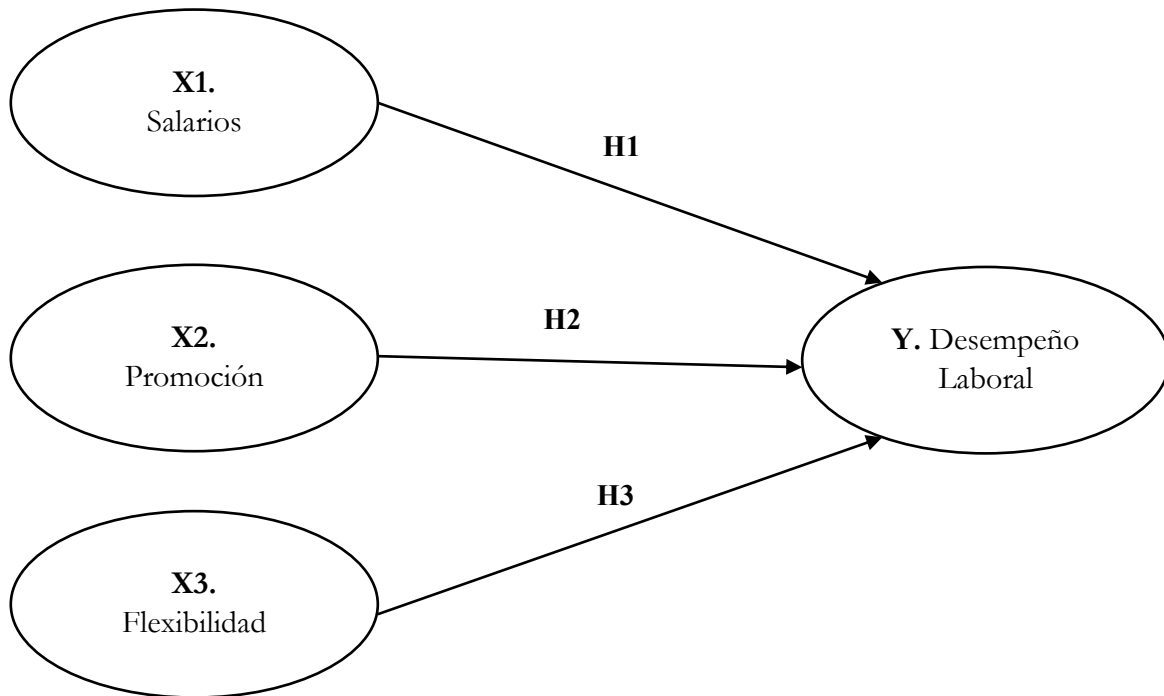
monetaria periódica que reconoce el valor aportado por el trabajador a los objetivos organizacionales

En cuanto a la promoción laboral, esta se fundamenta en la Teoría de Necesidades de McClelland (1985) que destaca el logro y el poder como impulsores, y en el modelo de Torneo de Lazear y Rosen (1981, 1990), donde los ascensos incentivan el esfuerzo bajo esquemas competitivos. Investigaciones internacionales (Widiani y Wayan, 2020; Salleh et al., 2023) y latinoamericanas (Brutti y Torres, 2022) demuestran que los sistemas de promoción transparente son determinantes para la lealtad y la calidad educativa. Operacionalmente, se entiende aquí como la oportunidad de ascenso jerárquico derivada del mérito y el desempeño.

Por su parte, la flexibilidad de horario se enmarca en el concepto de salario emocional (Gallo Bernal, 2024; Rojas Valero y Blanco Jiménez, 2023), explicada teóricamente a través del Contrato Psicológico (Argyris, 1960), la Teoría de la Señalización (Grover y Crooker, 1995) y la Teoría del trabajo flexible (Blanchard, 2004), las cuales resaltan la confianza, autonomía y adaptabilidad. La evidencia sugiere que la flexibilidad horaria mejora el desempeño tanto en el sector público (Alatyat y Hamour, 2023) como en el privado (Nurudeen et al., 2024), siendo prioritaria en México para el equilibrio vida-trabajo (Márquez-Delgado y Solarío-Lara, 2025). Evolucionando de una definición tradicional (Legge, 1974), este estudio la concibe como el acuerdo que permite autonomía en los horarios de entrada y salida, favoreciendo el bienestar (Guerrero-Figueroa-Guerrero et al., 2025; Mazloun y Argüelles, 2017; Khalid y Shaiq, 2025) sin afectar las funciones sustantivas.

No obstante, en el contexto mexicano, particularmente en el Nivel Medio Superior, existe un vacío de investigaciones que integra estas tres variables desde un enfoque cuantitativo robusto. Este artículo busca cubrir ese espacio, aportando evidencia empírica sobre el impacto que el salario, la promoción y la flexibilidad de horario tienen en el desempeño laboral de los docentes de tiempo completo de la UANL. Los resultados no solo enriquecen la literatura académica, sino que también ofrecen insumos para los responsables de decisiones institucionales y educativos, en concordancia con los principios de calidad de mejora continua establecidos por la Norma ISO 21001:2018, la cual enfatiza la necesidad de crear entornos de trabajo que favorezcan el compromiso y el desempeño del personal como parte integral de un sistema de gestión organizacional orientado al aprendizaje efectivo.

En síntesis, la revisión teórica sustenta tres relaciones esenciales del modelo propuesto. Estas relaciones teóricas dan sustento a las hipótesis planteadas y al modelo explicativo representado en la Figura 1.

Figura 1.*Relaciones Causales del Modelo Estructural Conceptual*

Fuente: Elaboración propia, (SmartPLS, 2024)

La relación salario-desempeño abordada desde la Equidad de Adams y matizada por estudios recientes (Rentería y Solano, 2025) que discuten su rol motivador versus su función de retención y rendimiento, sustenta la siguiente hipótesis:

- H1: El salario incide de manera positiva y significativa en el desempeño laboral de los docentes de tiempo completo del Nivel Medio Superior.

Respecto a la promoción, fundamenta en la Teoría del Torneo (Lazear y Rosen, 1981) y las necesidades de logro (McClelland, 1985), la evidencia indica que los sistemas de carrera claros fortalecen el compromiso (Brutti y Torres, 2022; Secretaría de Educación Pública, 2023). Por tanto:

- H2: La promoción incide de manera positiva y significativa en el desempeño laboral de los docentes de tiempo completo del Nivel Medio Superior.

Finalmente, la flexibilidad de horario, analizada desde el Intercambio Social y el Enriquecimiento Trabajo- Vida (Powell y Greenhaus, 2006) se consolida como un predictor de productividad, desempeño y bienestar en el contexto mexicano (Márquez-Delgado y Solario-Lara, 2025; Guerrero-Figueroa-Guerrero et al., 2025). En consecuencia:

- H3: La flexibilidad de horario incide de manera positiva y significativa en el desempeño laboral de los docentes de tiempo completo del Nivel Medio Superior.

Método

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y transversal y de alcance explicativo-predictivo. Se clasifica como explicativo dado que busca determinar la influencia estructural de las compensaciones sobre el desempeño laboral del docente, y predictivo debido a que el modelo empleado se orienta a maximizar la varianza explicada de la variable dependiente en un momento único de recolección de datos.

Se utilizaron técnicas de investigación documental y de campo. El instrumento consistió en una encuesta diseñada a partir del marco teórico y normativo, alineada al contrato colectivo de trabajo de la Universidad Autónoma de Nuevo León y la norma ISO 21001: 2018 (Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas). El cuestionario constó de dos secciones: la primera para recabar datos sociodemográficos (sexo, edad, antigüedad) y la segunda compuesta por ítems tipo Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 = Totalmente de acuerdo) para medir las variables latentes independientes (salario, promoción, flexibilidad de horario) y la dependiente (desempeño laboral).

La validación de contenido se realizó mediante juicios expertos. Para la validación de constructo, se evaluó el modelo de medida verificando la consistencia interna mediante el Alfa de Cronbach (α) y la Fiabilidad Compuesta ($\rho_c > 0.70$), asegurando que ambos indicadores cumplieran con los umbrales aceptables. Asimismo, se determinó la validez convergente a través de la Varianza Media Extraída ($AVE > 0.50$) y la validez discriminante mediante el criterio Heterotrait-Monotrait ($HTMT < 0.90$), garantizando así las propiedades métricas del instrumento.

La población estuvo conformada por 662 docentes de tiempo completo adscritos a las dependencias del Nivel Medio Superior de la UANL en el noreste de México. Para garantizar la validez de contenido y la consistencia interna del instrumento, se realizó previamente una prueba piloto con 40 docentes de esta población, cuyos resultados ($\alpha=0.70$) confirmaron la confiabilidad de la escala; dichos participantes fueron excluidos del estudio definitivo.

La selección de los participantes finales se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, conformado por 92 docentes que manifestaron su disposición voluntaria para colaborar en el estudio. Este tamaño muestral corresponde a un perfil especializado de docentes de tiempo completo con estabilidad laboral, formación de posgrado e ingresos de clase media

profesional; estas características socioeconómicas distintivas, sumadas a la dificultad de acceso a ese segmento académico, justifican la dimensión del grupo analizado.

Si bien este tamaño de la muestra es limitado para técnicas de primera generación, se justifica metodológicamente en la elección del Modelado de Ecuaciones Estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). La elección de PLS-SEM se considera la estrategia metodológica idónea para esta investigación, en virtud de tres criterios técnicos que se ajustan a la naturaleza de los datos y los objetivos de estudio (Hair et al., 2019):

Tamaño de la muestra: PLS-SEM presenta un desempeño robusto y altos niveles de potencia estadística en muestras de tamaño moderado ($n < 100$), mientras que otras técnicas basadas en covarianzas podrían presentar problemas de convergencia.

Distribución de los datos: al ser una técnica no paramétrica, permite manejar datos que no necesariamente cumplen con el supuesto de normalidad multivariante estricta, una condición frecuente en las ciencias sociales.

Objetivo del estudio: es de naturaleza explicativa-predictiva, orientado a identificar los factores que inciden en el desempeño laboral del docente y a maximizar la varianza explicada de la variable dependiente. En este sentido PLS-SEM resulta metodológicamente más congruente que los enfoques confirmatorios tradicionales, los cuales priorizan el ajuste global del modelo sobre la capacidad predictiva.

Para el procesamiento de datos se utilizó el software SmartPLS 4, aplicando un análisis en dos etapas: (1) evaluación del modelo de medida para asegurar la fiabilidad y validez; y (2) evaluación del modelo estructural mediante Bootstrapping con 5,000 submuestras para determinar la significancia de los coeficientes path (β) y el coeficiente de determinación (R^2), identificando así la incidencia predictiva real de las compensaciones sobre el desempeño. Finalmente, para la estructuración normativa, el estilo de citación y la presentación de las referencias, el presente manuscrito se apega a los lineamientos editoriales institucionales establecidos por Rivas-Tovar (2025).

Resultados

En primera instancia, el análisis descriptivo de los 92 docentes de tiempo completo participantes revela una muestra equilibrada en términos de género, compuesta por un 54% de mujeres y un 46% de hombres. Para profundizar en esta variable, se ejecutó un análisis exploratorio de contraste de medias (prueba t para muestras independientes) que no reveló diferencias estadísticamente significativas ($p > 0.05$) entre géneros respecto a la percepción del salario, la promoción, la flexibilidad del horario o el desempeño laboral, sugiriendo una valoración homogénea del modelo de compensaciones. Respecto a la edad, se observa un perfil de madurez etaria: el 70% de los encuestados supera los 40 años, siendo el grupo mayoritario (35%) aquel con más de 50 años. Esta estructura demográfica guarda correspondencia con las trayectorias académicas prolongadas que suelen requerirse para acceder y consolidarse a una plaza de tiempo completo (Şahin y Kanbur, 2022).

Dicha madurez profesional se refleja también en el nivel de formación, donde el 85% cuenta con grado de Maestría y un 15% con Doctorado. En cuanto a la trayectoria institucional, los datos evidencian una planta docente estable; apenas el 2% tiene una antigüedad menor a 5 años, mientras que el 73% acumula más de una década de servicio. Laboralmente, la mayoría se ubica en categorías de consolidación (52% Asociado “a” y 26% Asociado “B”), situándose en etapas donde los incentivos de desarrollo profesional cobran mayor relevancia.

Finalmente, el entorno personal sugiere una alta demanda de conciliación vida-trabajo. El 70% manifestó estar casado y el 83% reportó tener hijos, siendo la moda de 2 hijos (38%). Estas condiciones familiares subrayan la pertinencia de analizar la flexibilidad de horario como una variable crítica para el desempeño en este segmento poblacional.

A continuación, y previo al contraste de hipótesis, se evaluaron las propiedades psicométricas del modelo de medidas reflectivo. Siguiendo los criterios de Hair et al. (2019), se verificó la fiabilidad individual, la consistencia interna y la validez convergente.

En primera instancia, se examinaron las cargas factoriales de los indicadores. Tras una iteración de depuración para maximizar la varianza extraída, se eliminaron los ítems (DEL5) con cargas bajas y aquellos que presentaban colinealidad (PROMO3). Como se observa en la Tabla 1, los indicadores finales mostraron cargas superiores o cercanas al umbral ideal de 0.70, garantizando que el constructo explica más del 50% de la varianza del indicador.

Para la consistencia interna, se calcularon el Alfa de Cronbach y la Fiabilidad Compuesta (ρ_c). Todos los constructos superaron el umbral de 0.70, confirmando una alta fiabilidad. La validez convergente se acreditó mediante la Varianza Media Extraída (AVE), obteniendo valores superiores a 0.50 en todas las variables latentes (salario, promoción, flexibilidad de horario y desempeño laboral), lo que indica una adecuada representatividad de los constructos teóricos.

Tabla 1.

Fiabilidad, Consistencia Interna y Validez Convergente del Modelo

Constructo/Ítem	Carga factorial (λ)	Fiabilidad compuesta (ρ_c)	AVE
Desempeño Laboral (DL) Alfa de Cronbach (α) = 0.838	DEL1 = 0.878	0.893	0.679
	DEL2 = 0.903		
	DEL3 = 0.842		
	DEL4 = 0.749		
Salarios (SAL) Alfa de Cronbach (α) = 0.893	SAL1 = 0.846	0.921	0.699
	SAL2 = 0.849		
	SAL3 = 0.879		
	SAL4 = 0.792		
	SAL5 = 0.812		

	PROMO1 =		
	0.789		
Promoción (PROMO)	PROMO2 =	0.916	0.685
Alfa de Cronbach (α) = 0.884	0.848		
	PROMO4 =		
	0.785		
	PROMO5 =		
	0.909		
	PROMO6 =		
	0.801		
	FLEX1 = 0.724		
	FLEX2 = 0.858		
Flexibilidad de horario (FLEX)	FLEX3 = 0.832	0.891	0.579
Alfa de Cronbach (α) = 0.852	FLEX4 = 0.706		
	FLEX5 = 0.842		
	FLEX6 = 0.714		

Nota: El ítem PROMO3 y DEL5 fueron eliminados por presentar colinealidad y baja carga factorial respectivamente. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SmartPLS.

Adicionalmente, se evaluó la validez discriminante para asegurar que los constructos sean empíricamente distintos. Se empleó el criterio Heterotrait-Monotrait (HTMT), el cual ha demostrado mayor sensibilidad que el criterio tradicional de Fornell-Larcker. Como se muestra en la Tabla 2, todos los valores HTMT resultaron inferiores al umbral conservador de 0.90 (Henseler et al., 2015), descartando problemas de validez discriminante entre las variables independientes.

Tabla 2.
Validez Discriminante (Criterio HTMT)

Variable	Desempeño Laboral	Flexibilidad	Promoción	Salarios
Desempeño Laboral				
Flexibilidad de horario	0.855			
Promoción	0.866	0.811		
Salarios	0.547	0.469	0.537	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SmartPLS.

Posteriormente, y una vez validado el modelo de medida, se procedió a evaluar el modelo estructural. Primero se verificó la ausencia de colinealidad lateral entre los predictores mediante el Factor de Inflación de la Varianza (Variance Inflation Factor [VIF], por sus siglas en inglés). Tras la eliminación del ítem PROMO 3, todos los valores VIF resultaron inferiores a 3.4 (siendo el máximo 3.394), cumpliendo con el criterio de $VIF < 5$ (Hair et al., 2019).

La capacidad predictiva del modelo resultó satisfactoria. El coeficiente de determinación (R^2) para la variable endógena Desempeño laboral fue de 0.666, mientras que el R^2 ajustado fue de 0.655. Esto indica que el modelo propuesto explica el 66.6% de la varianza del desempeño laboral del docente. Sarjana et al. (2023) proporcionan directrices complementarias para la interpretación del coeficiente de determinación acorde con el coeficiente de correlación obtenido, señalando que se considera fuerte cuando se encuentra en un rango de 0.60 a 0.799. Para el contraste de las hipótesis, se aplicó un procedimiento de Bootstrapping con 5,000 submuestras para evaluar la significancia de los coeficientes path (β) y los valores del estadístico t . Los resultados se presentan en la Tabla 3 y se visualizan en la Figura 2.

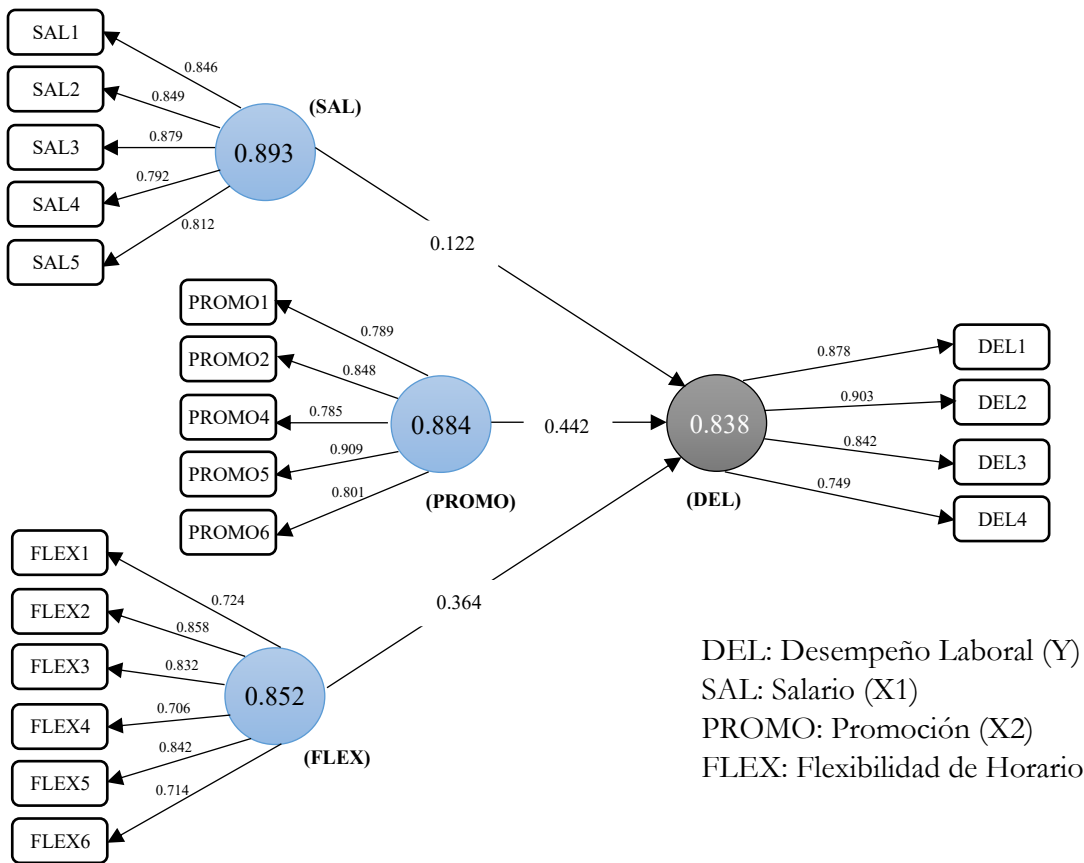
Tabla 3.
Resultados del Contraste de Hipótesis

Hipótesis	Relación estructural	Coefficiente (β)	t	Valor p	Decisión
H1	Salario → Desempeño Laboral	0.122	1.845	0.065	No soportada
H2	Promoción → Desempeño Laboral	0.442	4.679	0.000	Soportada
H3	Flexibilidad → Desempeño Laboral	0.364	3.609	0.000	Soportada

Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia, la Promoción (H2) y la Flexibilidad (H3) mostraron efectos positivos y altamente significativos ($p < 0.001$), siendo la promoción el predictor más fuerte ($\beta=0.442$). En contraste, el salario (H1) presentó una influencia positiva ($\beta=0.122$), pero con un estadístico t de 1.845, el cual no supera el valor crítico de 1.96 requerido para un nivel de confianza del 95% ($p = 0.065$). Esto sugiere que, en la muestra analizada, el salario tiene una tendencia marginal positiva que no alcanza la suficiencia estadística para ser considerado un predictor significativo del desempeño.

Figura 2.
Modelo Estructural (Ex Post Facto)



Fuente: Elaboración propia con datos de Smart-PLS

Discusión

El objetivo de esta investigación fue determinar la incidencia predictiva del salario, la promoción y la flexibilidad de horarios sobre el desempeño laboral de los docentes de tiempo completo del Nivel Medio Superior. Los hallazgos obtenidos mediante el Modelado de Ecuaciones Estructurales (PLS-SEM) permiten contrastar la teoría clásica con la realidad educativa actual, revelando una reconfiguración de la jerarquía de los incentivos laborales.

En primer lugar, respecto a la variable salario (H1), los resultados mostraron una influencia positiva ($\beta = 0.122$) pero estadísticamente no significativa ($p = 0.065$). Este hallazgo diverge de la literatura que asume una relación lineal entre ingreso y desempeño, pero coincide plenamente con estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), como el de Diagne (2024), quien concluye que, al alcanzar ciertos umbrales de estabilidad, el

vínculo entre la remuneración base y el logro educativo pierde significancia. Esta falta de significancia estadística se alinea con lo reportado por Allegretto (2025) para el Economic Policy Institute, advirtiendo que la brecha salarial docente es estructural, en contextos de “penalización salarial” crónica, los incrementos marginales pierden su capacidad de incentivo directo, comportándose como factores de retención (higiénicos) más que de motivación. Aunque esto discrepa de Ahmed (2024), quien defiende la remuneración como determinante clave, la falta de significancia en nuestro estudio se explica por el contexto nacional descrito por Martínez (2025). Este autor cuestiona la eficacia de los esquemas salariales actuales en México (“¿ganan mucho o poco?”), lo que diluye en efecto incentivador. Así, los datos confirman la lógica de los factores higiénicos (Herzberg et al., 1959): el salario es necesario para evitar la insatisfacción, pero ha cedido su lugar a motivadores de desarrollo.

La evidencia cualitativa de Precellas y Bauyot (2025) refuerza esto, al encontrar que docentes experimentados cumplen sus deberes por vocación a pesar del estancamiento salarial, confirmando que el motor del desempeño ha migrado hacia incentivos no monetarios. En el contexto mexicano, esta dinámica es corroborada por Celis Domínguez (2025), quien, al analizar al profesorado del sector público, demuestra que el salario emocional, el reconocimiento a la labor y la autonomía operativa funcionan como elementos centrales de la satisfacción y el esfuerzo docente, compensando diversas limitaciones institucionales. Esta premisa se complementa con los hallazgos de Treviño Reyes y López Pérez (2022), quienes confirman que el compromiso organizacional actúa hoy como el principal amortiguador frente a las rigideces económicas del magisterio en México.

En segundo término, la Promoción (H2) emergió como el predictor más robusto del modelo ($\beta = 0.442$, $p < 0.001$), demostrando que las oportunidades de avance son el motor más potente del compromiso. Esta supremacía es consistente con Setyawati et al. (2022), quienes demostraron mediante ecuaciones estructurales que la promoción aporta la mayor varianza al desempeño (t -statistic > 4.4) superando la motivación intrínseca. Esto valida empíricamente la Teoría del Torneo (Lazear y Rosen, 1981), en el contexto académico: los individuos intensifican su esfuerzo ante posibilidades reales de ascenso. A su vez, Precellas y Bauyot (2025) advierten que la estancación genera fatiga emocional, situando a la expectativa de ascenso como el mecanismo psicológico central. Este resultado cobra relevancia crítica ante la política de “contención salarial” descrita por Ocampo García y Andrade López (2025), la cual ha obligado a los docentes a depender de la promoción vertical para recuperar su poder adquisitivo.

Esta dinámica persiste a pesar de las barreras administrativas. Si bien autores como Solares y Vera (2023) advierten sobre la falta de transparencia en instituciones públicas (como la UNAM), el hallazgo adquiere una dimensión política frente a lo expuesto por Valenti Nigrini y Flores Rojas (2025). Esos autores señalan que la extinta Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM) fue cuestionada por vulnerar derechos laborales y operar bajo esquemas de opacidad, problemática corroborada por Ramírez-Mendoza et al. (2024), quienes documentan que la falta de estandarización instauró incertidumbre y estrés en el magisterio. La aparente contradicción sugiere que, pese a la burocracia y las limitaciones presupuestales, la aspiración al cambio de categoría activa la competencia y el desempeño. Esto concuerda con la evidencia latinoamericana de Brutti y Torres (2022), donde los sistemas basados

en el mérito fortalecen la calidad educativa. Por tanto, en México, la promoción no es un mero trámite, sino un instrumento estratégico que alinea el mérito con los objetivos institucionales.

Finalmente, la flexibilidad de horario (H3), la cual demostró un impacto significativo ($\beta = 0.364$, $p < 0.001$). Estos resultados concuerdan con el estudio de Li y Albattat (2025) en el contexto asiático, quienes también mediante PLS-SEM reportaron un efecto directo de Flexible Work Hours sobre el desempeño laboral ($\beta = 0.234$, $p < 0.020$), argumentando que la autonomía temporal permite al docente asignar mejor los recursos cognitivos y reducir el conflicto trabajo-vida. Esta premisa es respaldada por la RAND Corporation (Steiner et al., 2025), que identifica la disonancia entre demandas laborales y recursos personales como el mayor predictor de estrés; concluyendo que la flexibilidad es imperativa para la sostenibilidad de la enseñanza. Teóricamente, esto consolida el salario emocional como una variable crítica que supera la visión puramente económica, fortaleciendo la reciprocidad bajo la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1986) y la Teoría del Enriquecimiento Trabajo-Vida (Powell y Greenhaus, 2006), lo cual coincide, a nivel regional, con lo observado por Intriago Peñafiel y Zambrano Zambrano (2023) en el sector público.

Un aspecto complementario que emana de los hallazgos es la ausencia de brechas de género significativas en la valoración de las compensaciones y su impacto en el desempeño laboral. Este comportamiento estadísticamente homogéneo puede explicarse por la naturaleza institucionalizada del entorno analizado, los docentes de tiempo completo en este subsistema operan bajo tabuladores y contratos colectivos estandarizados que mitigan las disparidades estructurales. No obstante, aunque la valoración cuantitativa de la flexibilidad de horarios es equitativa entre hombres y mujeres, futuras investigaciones cualitativas podrían explorar si las motivaciones subyacentes para utilizar dicha flexibilidad (roles de cuidado familiar frente a desarrollo profesional) difieren con base en el género.

Aunado a lo anterior, otro elemento relevante es la trazabilidad generacional. Aunque la muestra pertenece mayoritariamente a cohortes mayores de 45 años —que según Close y Martins (2015) y Jenei y Machova (2024) valorarían menos la autonomía horaria—, los datos sugieren una transición cultural. Los docentes tradicionales reconocen ahora la flexibilidad como un elemento de respeto profesional, alineándose con las expectativas de generaciones jóvenes (Westover, 2024). Sin embargo, su implementación enfrenta desafíos: Escobar (2023) muestra que ampliar horarios sin flexibilidad es contraproducente. Aunque la institución analizada posee lineamientos de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) e ISO 21001:2018, la estructura administrativa limita su aplicación, insertándose en el debate nacional sobre la reducción de la jornada (Rivera, 2024), y las advertencias de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2024) sobre la productividad. Los resultados invitan así a replantear la gestión hacia una docencia más humanizada.

Desde una perspectiva de gestión aplicada, estos hallazgos ofrecen una hoja de ruta crítica para la toma de decisiones en las instituciones de Educación Media Superior. La evidencia sugiere que la estrategia de retención y motivación del talento docente no debe descansar exclusivamente en incrementos salariales lineales —cuyo impacto es limitado en este perfil profesional—, sino transitar hacia un sistema de compensación total.

Específicamente, se recomienda a las autoridades administrativas institucionalizar políticas de flexitime (gestión flexible de horarios académicos) y auditar los procesos de promoción vertical para garantizar su transparencia y meritocracia. Al ser estas variables con mayor carga predictiva sobre el desempeño laboral (β más altos), su optimización representa una inversión de bajo costo financiero, pero de alto retorno en términos de compromiso y productividad docente.

En suma, los hallazgos aportan evidencia empírica disruptiva para la gestión del capital humano en el NMS. A diferencia de aproximaciones tradicionales centradas en la retribución económica, este estudio demuestra que, en una planta docente consolidada, la motivación ha migrado hacia el desarrollo profesional y el bienestar emocional. En términos de implicaciones prácticas, se ofrece la siguiente hoja de ruta:

Redefinición del salario: se recomienda abordar el esquema salarial bajo la óptica de la “Higiene Laboral” (Herzberg). Dado que el salario base no predice significativamente el desempeño extra ($p > 0.05$), la estrategia no debe centrarse en aumentos lineales esperando la productividad, sino en asegurar la equidad interna y la suficiencia para garantizar la retención y evitar la insatisfacción.

La promoción como motor de desempeño: al ser el predictor más robusto, es imperativo fortalecer los sistemas de escalafón, transitando de modelos burocráticos a sistemas de mérito transparente donde el docente perciba una relación directa entre esfuerzo y ascenso. Esto alinea la calidad institucional con las aspiraciones individuales.

Institucionalización de la flexibilidad: se propone consolidar la flexibilidad de horario no como concesión discrecional, sino como normativa alineada a la ISO 21001:2018 y el Modelo de Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Al ser un detonante crítico, debe garantizarse para favorecer entornos sostenibles que permitan la conciliación vida-trabajo.

Técnicamente, este estudio desmitifica la primacía del incentivo económico en el sector público y cuantifica robustamente (PLS-SEM) el impacto de la flexibilidad, variable usualmente abordada cualitativamente. No obstante, persiste una brecha entre la evidencia y la rigidez operativa, invitando a flexibilizar los marcos normativos. Asimismo, se reconoce como limitación que el estudio presenta un diseño transversal y un tamaño muestral limitado (92 docentes) pertenecientes únicamente a la UANL, lo que circunscribe los resultados al contexto institucional analizado y requiere cautela al generalizarlos a otras universidades con características distintas. Bajo esta premisa, y considerando que la muestra cumple con la potencia estadística para el perfil especializado abordado, se sugiere una agenda de trabajo que expande este modelo a través de 3 ejes prioritarios:

Diversificación de factores: considerando que el desempeño laboral del docente es un fenómeno multifactorial, futuros modelos deberían incluir dimensiones adicionales del salario emocional —como el clima organizacional, el liderazgo transformacional y el reconocimiento simbólico— para evaluar su capacidad de mediación en el modelo estructural.

Enfoques metodológicos avanzados: se propone incorporar análisis longitudinales que permitan observar cómo cambia la percepción de las compensaciones ante crisis económicas o reformas educativas. Asimismo, sería pertinente realizar un Análisis Multigrupo (MGA) para determinar

estadísticamente si variables moderadoras como la edad, el género o la antigüedad alteran la relación entre las compensaciones y el desempeño.

Estudios comparativos: resulta crucial contrastar estos hallazgos en subsistemas públicos vs. privados) o niveles educativos (Medio superior vs. Superior), para determinar si el predominio de la flexibilidad de la promoción es una característica exclusiva del sector público o una tendencia generalizada en la educación contemporánea.

Estas propuestas permiten vislumbrar un campo fértil para seguir profundizando en la relación entre condiciones laborales y calidad educativa, especialmente en contextos donde los retos presupuestales demandan estrategias de gestión más inteligentes, que priorizan el bienestar humano y el desarrollo profesional como los verdaderos catalizadores de la excelencia académica.

Contribuciones de las autoras: Conceptualización: Eder Alejandro Rojas-Valero, Mónica Blanco-Jiménez, María Mayela Terán-Cázares; Análisis formal de los datos: Eder Alejandro Rojas-Valero; Investigación metodológica: Eder Alejandro Rojas-Valero, Mónica Blanco-Jiménez; Validación: Mónica Blanco-Jiménez, María Mayela Terán-Cázares; Visualización: Eder Alejandro Rojas-Valero, María Mayela Terán-Cázares; Redacción del borrador original: Eder Alejandro Rojas-Valero; Revisión y edición: Mónica Blanco-Jiménez, María Mayela Terán-Cázares.

Financiamiento: No hubo financiación.

Referencias

- Adams, J. S. (2015). Equity Theory. En J. S. Adams, *Organizational Behavior 1* (pp. 134-158). Routledge.
- Ahmed, A. A. (2024). The Role of Salary on Teacher Performance in Secondary School. *Journal of Learning and Educational Policy*, 4(4), 35-45. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5018158>
- Alamsyah, D., Setyawati, D., Nurwijayanto, P. R., Santi, F., & Aman, Y. Z. (2024). Salary, Incentives, and Employee Productivity: Case Study of USPPS BMT Al-Hijrah KAN Jabung. *Airlangga International Journal of Islamic Economics and Finance*, 7(2), 89-98. <https://doi.org/10.20473/aijief.v7i02.64081>
- Alatyat, Z. A., & Hamour, H. M. (2023). The Role of Flexible Work Schedule in Improving Workers' Performance Quality in Jordanian Government Sector in Light of the COVID-19. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 1949-1958. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.170>

- Allegretto, S. (24 de Septiembre de 2025). *The Teacher Pay Penalty Reached a Record High in 2024*. Economic Policy Institute: <https://www.epi.org/publication/the-teacher-pay-penalty-reached-a-record-high-in-2024-three-decades-of-leaving-public-school-teachers-behind/>
- Argyris, Z. A. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Dorsey Press.
- Arifin, Z. (2024). Examining the Impact of Compensation and Competency on Elementary School Teacher Performance. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 2440-2453. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i2.5207>
- Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). A Classification System for Research Designs in Psychology. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Banco de México. (14 de Marzo de 2024). *Un Análisis de las Brechas Salariales de Género en las Regiones de México*. Banco de México: <https://www.banxico.org.mx/>
- Blanchard, O. (2004). *Designing Labor Market Institutions*. Routledge.
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge.
- Brutti, Z., & Torres, F. (2022). Turning Around Teacher Quality in Latin America: Renewed Confidence and Lessons From Colombia. *Economic Analysis and Policy*, 73, 62-93. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2021.10.008>
- Carrillo Hernández, M. T., & Benavides Martínez, B. (2022). Percepciones de Docentes sobre la Flexibilidad Curricular: Un Estudio de Caso. *Revista Educación*, 46(1), 1-17. <https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.45086>
- Celis Domínguez, A. B. (2025). La Satisfacción Laboral del Profesor Universitario: Una Perspectiva Dinámica. *RIDE Revista Iberoamericana Para la Investigación Y el Desarrollo Educativo*, 16(31), 1-26. <https://doi.org/10.23913/ride.v16i31.2566>
- Close, D., & Martins, N. (2015). Generational Motivation and Preference for Reward and Recognition. *Journal of Governance and Regulation*, 4(3), 259-270. [10.22495/jgr_v4_i3_c2_p8](https://doi.org/10.22495/jgr_v4_i3_c2_p8)
- Diagne, D. (2024). Is There a Link Between Teacher Salary and Educational Achievement? An Analysis in OECD Countries. *Athens Journal of Education*, 11, 37-50. <https://sonar.ch/global/documents/327677>
- Escalona Márquez, L. N., Cedeño-Tapia, S. J., & Virgili-Lillo, M. A. (2022). Competencia Docente en el Contexto de la Evaluación Universitaria en México. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 34(2), 376-398. <https://doi.org/10.54674/ess.v34i2.653>

- Escobar, F. I. (2023). Ampliar el Horario y Disminuir las Condiciones de Trabajo Docente: El Caso de Dos Escuelas de Tiempo Completo en Colima, México. *Revista da FAEEBA: Educação e Contemporaneidade*, 32(70), 91-108. <https://doi.org/10.21879/faceba2358-0194.2023.v32.n70.p91-108>
- Gallo Bernal, G. K. (Diciembre de 2024). *Bienestar Laboral: Una Revisión Sistemática del Salario Emocional y su Influencia en la Satisfacción Laboral*. Bogotá, Colombia. <https://hdl.handle.net/20.500.12495/13771>
- Gomez-Mejia, L. R. (1992). Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 13(5), 381-397. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130506>
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-Friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-Parents. *Personnel Psychology*, 48(2), 271-288. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01757.x>
- Guerrero-Figueroa-Guerrero, G., Otero-Solano, S., & Guerrero-Guerreo, M. d. (2025). Salario Emocional y sus Efectos en la Productividad Laboral: Un Análisis Desde el Bienestar Emocional y Psicológico. *Saber, Ciencia y Libertad*, 19(2), 378-393. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2024v19n2.12288>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 3(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work (2nd ed.)*. John Wiley & Sons.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2025). *INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), Población de 15 Años y Más de Edad*. <https://www.inegi.org.mx/>
- Intriago Peñafiel, J. V., & Zambrano Zambrano, M. I. (2023). Análisis del Salario Emocional y su Impacto en el Rendimiento del Talento Humano de las Instituciones Públicas de Portoviejo, Ecuador. *Revista Espacios*, 44(3), 59-75. <https://doi.org/10.48082/espacios-a23v44n03p05>
- Jenci, S., & Machova, R. (2024). Motivations of Generations: The Importance of Leadership and Communication Styles at the Workplace. *Journal of Infrastructure Policy and Development*, 8(16), 1-16. <https://doi.org/10.24294/jipd9602>
Investigación Administrativa, 2026, vol. 55, núm. 137, enero-junio (publicación continua)

- Khalid, U., & Shaiq, M. (2025). The Role of Rewards in Sustaining Teacher Motivation in Private Schools of Karachi: The Moderating Impact of Timely Appreciation. *Bulletin of Management*, 2(1), 119-153.
<https://bulletinofmanagementreview.com/index.php/Journal/article/view/95>
- Lagali-Jirge, V., Sankeshwari, R., Charantimath, S., Jirge, V., & Charantimath, S. M. (2025). An Exploration of the Views of Teachers in a Dental College on the Current Performance Appraisal Framework and Promotion Policy. *Cureus*, 14(4), e82270.
<http://doi.org/10.7759/cureus.82270>
- Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981). Rank–Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. *Journal of Political Economy*, 89(5), 841-864. <https://doi.org/10.1086/261010>
- Lazear, E. P., & Rosen, S. (1990). Male–Female Wage Differentials in Job Ladders. *Journal of Labor Economics*, 8(1), 106-123. <https://doi.org/10.1086/298246>
- Legge, K. (1974). Flexible Working Hours-Panacea or Placebo? *Management Decision*, 12(5), 264-279. <https://doi.org/10.1108/eb001054>
- Lezama, E. A., & Rico León, J. (2025). Brecha Salarial entre Mujeres y Hombres en los Empleos Generados en Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos de México. *Economía Informa* (451), 4-17.
<https://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econinfo/451/01Brechasalarial.pdf>
- Li, M., & Albattat, A. (2025). The Influence of Work-Life Balance on Teacher Performance in Zhengzhou, China. *Frontiers in Psychology*, 16, 1-11.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1586128>
- Márquez-Delgado, G., & Solario-Lara, N. (2025). Flexibilidad en el Trabajo en México, Búsqueda del Equilibrio entre la Vida Laboral y Personal. *Revista de Divulgación Científica, Cultural y Educativa*, 3(2), 21-23.
<https://publicaciones.umich.mx/revistas/elysium/ojs/article/view/167/129>
- Martínez-Corona, J. I., Palacios-Almón, G. E., & Escobedo-Castro, J. D. (2025). Competencias Genéricas y su Influencia en el Desempeño Profesional. *Investigación Administrativa*, 54(135), 1-18. <https://doi.org/10.35426/iaav54n135.08>
- Martinez, E. A. (2025). Los Maestros de México, ¿Ganan Mucho o Poco? *Voces de la Educación*, 10(20), 3-35.
<https://www.revista.vocesdelaeducacion.com.mx/index.php/voces/article/view/949>
- Mazloum, R., & Argüelles, J. J. (2017). La Flexibilidad en los Horarios de Trabajo Como Herramienta para Mejorar la Productividad del Talento. *Iustitia Socialis: Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas y Criminalísticas*, 2(3), 85-110.

- McClelland, D. C. (1985). How Motives, Skills, and Values Determine What People Do. *American Psychologist*, 40(7), 812-825. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.40.7.812>
- Nurudeen, D. S., Afolayan, D., Michael, A., Opele, D., & Mithias, A. (2024). Influence of Flexible Work Arrangements on Employees' Performance: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Int. J. Novel Res. Devel*, 9, 631-641. <https://ijnrd.org/papers/IJNRD2404467.pdf>
- Ocampo García, J. E., & Andrade López, L. E. (2025). La Política Salarial de los Trabajadores de la Educación en México. Análisis desde Marx y la Economía Política. *Revista Veritas de Difusão Científica*, 6(1), 1993-2015. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i1.491>
- OIT. (17 de Diciembre de 2024). *La OIT Revela la Lista de los Países con las Jornadas Laborales Más Largas: Colombia Está Dentro del Top 15*. Organización Internacional del Trabajo: <https://ciss-bienestar.org/>
- Ossa-Cardona, J., & Álzate-Sánchez, K. A. (2024). La Conexión Salarial: Más Allá de los Números, Una Relación Psicológica. Efectos de la Compensación Salarial en el Engagement del Empleado. *Revista Cea*, 10(24), 1-42. <https://doi.org/10.22430/24223182.3041>
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2006). Is the Opposite of Positive Negative? Untangling the Complex Relationship Between Work-Family Enrichment and Conflict. *Career Development International*, 11(7), 650-659. <https://doi.org/10.1108/13620430610713508>
- Precellas, L. G., & Bauyot, M. M. (2025). Navigating Career Stagnation: The Lived Experiences of Unpromoted Seasoned Teachers. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 19(1), 318-332. <https://doi.org/10.9734/ajarr/2025/v19i1883>
- Ramírez-Mendoza, O., Ascencio-Baca, G., & Armendáriz-Nuñez, E. (2024). Incertidumbre Laboral en la Promoción y Reconocimiento del Magisterio Mexicano. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 15, 1-23. https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v15i0.2183
- Rentería, J. M., & Solano, D. (2025). The Parabolic Path of Teacher Well-Being and Student Learning Achievement in Peru. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1-12. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05736-5>
- Rivas-Tovar, L.A. (2025). *Normas APA 7ª Edición: Estructura, Citas y Referencias*. Instituto Politécnico Nacional. https://www.researchgate.net/publication/357046089_NORMAS_APA_7_EDICION_ESTRUCTURA_CITAS_Y_REFERENCIAS

- Rivera, R. A. (2024). Análisis de las Ventajas y Desventajas de Reducir la Jornada Laboral de 48 a 40 Horas en México. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 8(4), 7116-7127. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12886
- Rojas Valero, E., & Blanco Jiménez, M. (2023). El Salario Emocional. Una Revisión Sistemática a la Literatura: The Emotional Salary. A Systematic Review of the Literature. *Innovaciones de Negocios*, 20(39), 102-121. <https://doi.org/10.29105/revin20.39-413>
- Salleh, S., Ibrahim, N. H., Jamal, N. S., & Ismattuenum, S. N. (2023). The Relationship Between Social Media Usage and Job Performance Among Administrative Employees in Malaysia. *Global Business & Management Research*, 15(4), 23-28.
- Sarjana, K., Kurniawan, E., Lu Luilmaknun, U., & Kertiyani, N. (2023). Analysis of Pre-Service Teacher's Performance Viewed by Creativity and Self-Regulated Learning. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*, 9(1), 234-243. <https://doi.org/10.33394/jk.v9i1.6467>
- Secretaría de Economía. (2025). *Profesores de Nivel Medio y Superior*. Gobierno de México. <https://www.economia.gob.mx>
- Secretaría de Educación Pública. (17 de noviembre de 2023). *Acuerdo Que Contiene las Disposiciones, Criterios e Indicadores para la Realización del Proceso de Promoción a Cargos Con Función Directiva o de Supervisión en Educación Media Superior, Ciclo Escolar 2024-2025*. Diario Oficial de la Federación. https://www.dof.gob.mx/2023/SEP/Acuerdo_PromocionVertical_EMS.pdf
- Setyawati, N. W., Woelandari PG, D. S., & Rianto, M. R. (2022). Career Development, Motivation and Promotion on Employee Performance. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(9), 1957-1970. <https://10.0.218.119/eajmr.v1i9.1453>
- Solares, I. G., & Vera, H. (2023). Precariedad Laboral y Desigualdad Salarial entre Profesores Universitarios: El Caso de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). *Perfiles Educativos*, 45(182), 45-68. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2023.182.61081>
- Standardization, I. O. (2018). *ISO 21001:2018 – Educational Organizations — Management Systems for Educational Organizations — Requirements With Guidance for Use*. International Organization for Standardization (ISO): <https://www.iso.org/standard/66266.html>
- Steiner, E. D., Woo, A., & Doan, S. (14 de octubre de 2025). *To Make Teaching Sustainable, Help Teachers Balance Work and Personal Demands: Findings From the 2025 State of the American Teacher Survey*. RAND Corporation: <https://doi.org/10.7249/RRA1108-20>
- Taylor, F. W. (2004). *Scientific Management*. Routledge.

- Treviño Reyes, R., & López Pérez, J. F. (2022). El Impacto del Empoderamiento en la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y el Burnout en Docentes de México. *Contaduría y Administración*, 67(3), 309-337.
<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3173>
- Valenti Nigrini, G., & Flores Rojas, R. (2025). Reflexiones sobre la Desaparición de la USICAMM y el Nuevo Sistema de Contratación y Promoción de Maestros. En J. C. Aguirre Salgado, & M. G. De los Heros Rondenil, *La Educación en el Marco del Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030* (págs. 19-39). Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
- Westover, J. H. (16 de Noviembre de 2024). *Younger Generations Want to Change Jobs: Here's How Employers Can Keep Them*. Innovative Human Capital.
<https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.15.1.1>
- Widiani, K., & Wayan, G. (2020). The Influence of Job Experience, Job Performance, and Employee Loyalty on Job Promotion. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(12), 113-118.
- Şahin, E. T., & Kanbur, A. (2022). Presenteeism in Healthcare Professionals and Its Effect on Job Performance (Contextual Performance/Task Performance). *Journal of Nursology*, 25(1), 7-13.