



MODELO EXPLICATIVO SOBRE EL
DESEMPEÑO LABORAL BASADO EN LA
MOTIVACIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN
LABORAL EN PERSONAL MILITAR
SUBALTERNO EN UNA UNIDAD MILITAR
EN LA CIUDAD DE ILO 2023

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR
EN PSICOLOGÍA

HENRY NILTON MUÑOZ YAÑEZ

LIMA - PERÚ

2024

ASESOR

DR. ALBERTO AGUSTIN ALEGRE BRAVO

JURADO DE TESIS

DR. GIANCARLO OJEDA MERCADO

PRESIDENTE

DR. DAVID HILARIO JAUREGUI CAMASCA

VOCAL

DRA. ELIZABETH DANY ARAUJO ROBLES

SECRETARIO

AGRADECIMIENTOS

Quiero comenzar expresando mi profundo agradecimiento a Dios, quien siempre me hace sentir su amor infinito. También deseo reconocer el apoyo incondicional de mi familia, quienes han estado a mi lado, compartiendo comprensión y sacrificios que han sido fundamentales para alcanzar este logro. Además, agradezco sinceramente a mi asesor, por su valiosa enseñanza, es mi inspiración constante y fundamental para mi desarrollo intelectual.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Tesis Autofinanciada



DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Los egresados:

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES
1.	HENRY NILTON MUÑOZ YAÑEZ
2.	

(Agregar filas adicionales si hay más autores)

Pertencientes al programa de la **DOCTORADO EN PSICOLOGÍA**, autores del trabajo titulado: **MODELO EXPLICATIVO SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL BASADO EN LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN PERSONAL MILITAR SUBALTERNO EN UNA UNIDAD MILITAR EN LA CIUDAD DE ILO 2023**, el cual ha sido elaborado, sustentado y aprobado, según corresponda, para optar por el grado de **DOCTOR EN PSICOLOGÍA** bajo la modalidad de **TESIS**.

En calidad de docentes asesores de la Universidad Peruana Cayetano Heredia:

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES DEL DOCENTE	FACULTAD	NIVEL DE ASESORÍA
1.	DR. ALBERTO AGUSTIN ALEGRE BRAVO	FAPSI	DOCTORADO
2.			

Declaramos que el contenido del presente documento es original y que las citas y referencias a otros autores cumplen con las normas académicas establecidas. En ese sentido, hacemos constar que:

- El documento presenta un porcentaje de similitud de **20%**, según el reporte emitido por el software **Turnitin®** (identificador de entrega: **2740236432**; fecha de entrega: **02-09-2025**).
- Tras una revisión detallada del reporte y del contenido del trabajo en cuestión, no se han identificado indicios de plagio.
- Se certifica que el documento respeta los principios de integridad académica y cumple con los requisitos institucionales de originalidad.

Lugar y fecha: **Lima, 02 de 09 de 2025**

Firma del asesor
Nº DNI: 41852819
ORCID: 0000-0001-6331-6094

Firma del Co-asesor
Nº DNI:
ORCID:
.....

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.1. Identificación del problema.....	5
1.2. Justificación e importancia del problema.....	9
1.2.1. Justificación teórica.....	9
1.2.2. Justificación metodológica.....	9
1.2.3. Justificación práctica.....	10
1.3. Limitaciones de la investigación.....	10
1.4. Objetivos de la investigación.....	10
1.4.1. Objetivo general.....	10
1.4.2. Objetivos específicos.....	10
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO	12
2.1. Situación contextual	12
2.2. Aspectos conceptuales pertinentes	12
2.2.1. Teorías del Desempeño laboral	12
2.2.2. Teorías de la Motivación.....	15
2.2.3. Teorías de la Satisfacción laboral.....	19
2.3. Investigación en torno al problema investigado.....	20
2.3.1. Antecedentes Internacionales	20
2.3.2. Antecedentes Nacionales.....	23
2.4. Definiciones conceptuales y operacionales de variables.....	26
2.4.1. Definición conceptual de la variable desempeño laboral.....	26
2.4.2. Definición conceptual de la variable motivación laboral	26
2.4.3. Definición conceptual de la variable satisfacción laboral	27
2.5. Hipótesis de investigación.....	29
2.5.1. Hipótesis General	29
2.5.2. Hipótesis Específicas.....	29
CAPÍTULO III	30
METODOLOGÍA	30
3.1. Nivel y tipo de investigación.....	30
3.2. Diseño de la investigación.....	30
3.3. Naturaleza de la muestra	30
3.3.1. Descripción de la población	30
3.3.2. Criterios de Inclusión	31
3.3.3. Criterios de exclusión.....	31

3.4.	Instrumentos	32
3.4.1.	Escala de Desempeño laboral	32
3.4.2.	Escala de Motivación Laboral	34
3.4.3.	Cuestionario de Satisfacción Laboral	37
3.5.	Procedimiento.....	41
3.6.	Consideraciones éticas	42
3.7.	Plan de Análisis	43
CAPÍTULO V		44
RESULTADOS		44
CAPÍTULO VI		50
DISCUSION DE LOS RESULTADOS		50
CAPÍTULO VII.....		59
CONCLUSIONES		59
CAPÍTULO VIII		60
RECOMENDACIONES		60
CAPÍTULO IX.....		61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		61
ANEXO 1:.....		72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Matriz de operacionalización de la variable.....	28
Tabla 2.	Matriz de operacionalización de la variable Motivación laboral	28
Tabla 3.	Matriz de operacionalización de la variable Satisfacción laboral	29
Tabla 4.	Índices V de Aiken del juicio de expertos como validez de contenido de la Escala de Desempeño Laboral.....	33
Tabla 5.	Estadísticas de Fiabilidad de Escala de Desempeño Laboral	34
Tabla 6.	Índices V de Aiken del juicio de expertos como validez de contenido de la Escala de Motivación Laboral	36
Tabla 7.	Estadísticas de Fiabilidad de Escala de la Motivación Laboral	37
Tabla 8.	Índices V de Aiken del juicio de expertos como validez de contenido del Cuestionario de Satisfacción Laboral	40
Tabla 9.	Estadísticos de confiabilidad del Cuestionario de Satisfacción Laboral	41
Tabla 10.	Estadísticos descriptivos de la Motivación laboral	44
Tabla 11.	Estadísticos descriptivos de la Satisfacción laboral	45
Tabla 12.	Estadísticos descriptivos del Desempeño laboral.....	46
Tabla 13.	Correlaciones entre las variables de estudio.....	47
Tabla 14.	Estimación del modelo de ecuación estructural	48
Tabla 15.	Índices de bondad de ajuste del modelo de ecuación estructural	49

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representación del Modelo teórico propuesto de investigación.....	11
Figura 2. Estimación del modelo de ecuación estructural del desempeño laboral basado en la motivación y satisfacción laboral	48

RESUMEN

La satisfacción laboral es un elemento crucial en toda organización, permite conocer los diversos factores que contribuyen al bienestar de los empleados. Aunque existe gran evidencia que respalda la relación entre la motivación y el desempeño laboral, son escasos los estudios centrados en la teoría de la autodeterminación. Por ello, el presente estudio aborda estos temas en una población de militares subalternos, cuyo trabajo se caracteriza por realizarse bajo presión y en un sistema jerárquico. El objetivo, es comprobar la validez del modelo explicativo del desempeño laboral basado en la motivación y satisfacción laboral del personal militar subalterno de una unidad militar en la ciudad de Ilo. Se analizó la relación de las variables para explicar el comportamiento. La metodología utilizada corresponde a la investigación aplicada, de diseño explicativo con variables latentes, que se realizó en una muestra ($n=300$) de personal militar subalterno. Se aplicó el Cuestionario de Satisfacción laboral de Meliá & Peiró, la Escala de motivación laboral de Gagné y la escala de desempeño laboral de Gabini. Con el análisis estadístico, se determinó las correlaciones respectivas. Los resultados evidenciaron coeficientes de Pearson positivos y estadísticamente significativos, demostrando que existe relación ($r = 0.162$) entre Motivación Laboral y Satisfacción Laboral, ($r = 0.810$) entre Motivación Laboral y Desempeño Laboral, ($r = 0.703$) entre Satisfacción y Desempeño Laboral.

PALABRAS CLAVES: autodeterminación, motivación, satisfacción, desempeño laboral.

ABSTRACT

Job satisfaction is a crucial element of any organization; it allows us to know the various factors that contribute to the well-being of employees. Although there is great evidence that supports the relationship between motivation and job performance, there are few studies focused on self-determination theory. Therefore, the present study addresses these issues in a population of junior military personnel, whose work is characterized by being carried out under pressure and in a hierarchical system. The objective is to verify the validity of the explanatory model of job performance based on the motivation and job satisfaction of junior military personnel of a military unit in the city of Ilo. The relationship of the variables was analyzed to explain the behavior. The methodology used corresponds to applied research, with an explanatory design with latent variables, which was carried out in a sample ($n= 300$) of junior military personnel. The Meliá & Peiró Job Satisfaction Questionnaire, the Gagné Work Motivation Scale and the Gabini Work Performance Scale were applied. With statistical analysis, the respective correlations were determined. The results showed positive and statistically significant Pearson coefficients, demonstrating that there is a relationship ($r=0.162$) between Work Motivation and Work Satisfaction, ($r =0.810$) between Work Motivation and Work Performance, ($r =0.703$) between Work Satisfaction and Work Performance.

KEYWORDS: self-determination, motivation, satisfaction, job performance.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, diversas organizaciones públicas y privadas contribuyen al desarrollo del país, siendo los recursos humanos un factor fundamental en el éxito, la eficacia y la productividad de estas organizaciones. Una de estas instituciones es el Ejército Peruano, el cual, como parte de las Fuerzas Armadas (FFAA) junto con la Fuerza Aérea y la Marina de Guerra, se caracteriza por tener una estructura jerárquica y disciplinada. El Ejército tiene la función de velar por la seguridad nacional, desempeñando así un papel significativo en el bienestar del país y asegurando el cumplimiento de sus objetivos. El ejército cuenta en sus filas, con una población total aproximada de 34,700 militares, distribuidos en todo el Perú, de los cuales un 87% pertenece al personal militar subalterno y un 13% pertenecen al rango superior; es así que un 12% de este personal militar subalterno, se encuentra en el Agrupamiento de Ilo que pertenece a la Tercera División Militar del Sur. Un 83% de este personal son procedentes de tropa como son los sargentos reenganchados, quienes postulan al Programa Especial de Formación de Suboficiales del Ejército - PEFSOE y tienen beneficios con un puntaje de 10 puntos para presentarse a la Escuela Técnica del Ejército (ETE) en el examen ordinario, mientras una minoría 17%, son postulantes civiles; es así que una vez que son admitidos en la Escuela Técnica del Ejército (ETE) tienen la opción de estudiar diversas especialidades como informática, armería, comunicaciones, mecánica, intendencia, ingeniería, etc., con la finalidad de estar preparados y especializados para continuar desarrollándose en su carrera militar como personal de suboficiales y técnicos en el ejército, tal como indica el Decreto Legislativo N° 1144 (Diario El Peruano, 2012).

Bajo esta perspectiva, siendo el Ejército una organización vertical, fundamentada en el compromiso y obediencia de los rangos superiores y subordinados; el personal militar subalterno enfrenta un problema que es la falta de respeto hacia ellos, evidenciada por la imposición de los superiores, lo que genera insatisfacción laboral, baja motivación, problemas de compromiso e identidad. Además, se observan otros problemas como son: el abuso de

autoridad y la exigencia de cumplir múltiples tareas, especialmente asignadas por los superiores, lo que provoca descontento o actitudes de silencio y aceptación pasiva por parte del personal subalterno, afectando su desempeño laboral y el cumplimiento de sus tareas. Estas situaciones pueden llevar al incumplimiento de responsabilidades, faltas, infracciones, ausentismo, abandono de destino, abandono de comisiones, alteraciones de la salud, entre otros problemas, mencionados también en la Ley 29131 (Diario El Peruano, 2007).

Debido a las problemáticas mencionadas, el presente estudio se dirige al personal militar subalterno proveniente de la Escuela Técnica del Ejército, actualmente Instituto (IESTPE). Este grupo constituye la base fundamental del Ejército y, desde el inicio de sus labores, se encuentra sometido a un régimen disciplinario de subordinación y cumplimiento irrestricto de órdenes, relacionado con una jerarquía frecuentemente malinterpretada. Además, el personal militar subalterno aún no ha internalizado completamente los procedimientos disciplinarios establecidos por la Ley del Régimen Disciplinario 29131, lo que conlleva al incumplimiento de la norma debido al desconocimiento de aspectos jurídicos y derechos constitucionales.

Por lo tanto, es indispensable que el personal militar subalterno tenga conocimiento integral de todos los aspectos referidos a la Ley 29131. De esta manera, estarán mejor preparados para enfrentar las amenazas que puedan surgir en relación con aspectos de interés nacional, como la demarcación territorial y las millas marítimas. Estos elementos son fundamentales para el reordenamiento de la fuerza y tienen gran importancia en la formación y preparación del personal militar. Es esencial que el personal militar reciba el equipamiento adecuado para manejar tanques y armas, así como una instrucción que esté articulada con un entrenamiento riguroso. Además, deben contar con una infraestructura adecuada, que no solo incluye los cuarteles, sino también puentes y caminos en buen estado. Esto es vital para desarrollar las capacidades y competencias necesarias para la construcción de infraestructura en situaciones de conflicto. Estas condiciones otorgan a las fuerzas armadas una característica

de modernidad. Para lograr un desempeño eficiente en sus tareas y optimizar el empleo del personal militar, es necesario que se contribuya a su formación y preparación física y psicológica. Por esta razón, el desempeño laboral constituye la principal preocupación.

En consecuencia, el desempeño laboral involucra diversas actividades en preparación física, psicológica, formación e instrucción académica. Estas actividades están relacionadas con la fuerza y acción necesarias para adquirir destrezas y lograr competencias en áreas clave, así como en la capacidad de respuesta. Todo esto demuestra la productividad del personal en el cumplimiento de los objetivos de la organización (Gabini, 2018).

El propósito de esta investigación fue comprobar la validez del modelo explicativo del desempeño laboral basado en la motivación y satisfacción laboral en personal militar subalterno en una unidad militar en la ciudad de Ilo.

El Capítulo I aborda el planteamiento del problema, el trato inadecuado en las relaciones de jerarquía. Se examina la falta de apoyo, la comunicación deficiente, las sanciones, las ausencias, las faltas y otros factores que afectan el desempeño laboral del personal militar. Además, es fundamental determinar la motivación o desmotivación dentro de la organización. Asimismo, se analiza la satisfacción de este personal con las labores que realizan en la institución y con sus superiores.

El Capítulo II comprende el marco teórico, se presentan investigaciones relacionadas con las variables de desempeño laboral, motivación laboral y satisfacción laboral. El objetivo es obtener una comprensión más amplia del panorama de la investigación y aprovechar los recursos cognitivos aportados por estos estudios, fortaleciendo así la investigación. Esto permite comparar y contrastar los estudios previos con el contexto militar. Asimismo, la hipótesis general, postula, si el modelo propuesto para explicar el desempeño laboral, basado en la motivación y satisfacción laboral del personal militar subalterno será válido.

El Capítulo III aborda la metodología. Se empleó un nivel y tipo de investigación

explicativo, con un diseño correlacional basado en modelos de ecuaciones estructurales. Las técnicas utilizadas fueron las entrevistas, evaluaciones y la aplicación de instrumentos de motivación laboral, satisfacción y desempeño laborales.

En el Capítulo IV se realizó la prueba empírica del modelo, mediante ecuaciones estructurales. Se evaluaron los índices de ajuste al modelo, incluyendo RMSEA, TLI y CFI.

El Capítulo V, contempla la discusión de los resultados en el presente estudio.

Finalmente, los capítulos VI y VII, abordan las conclusiones y recomendaciones que permiten finalizar el presente trabajo; sobre el desempeño laboral basado en la motivación y satisfacción laborales en el personal militar subalterno de una Unidad militar en la Ciudad de Ilo – Perú.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación del problema

En relación con la problemática del personal militar subalterno, se encuentra principalmente la dificultad existente en la relación jerárquica debido al trato y al no respeto que reciben de sus superiores. Este personal militar subalterno está categorizado de acuerdo al Decreto Legislativo 1144, el cual indica la categoría y grado militar de las Fuerzas Armadas del Perú, desde su ingreso a la ETE como Suboficiales de 3°, Suboficiales de 2°, Suboficiales de 1°, Tco3, Tco2°, Tco1°, Tco J, hasta el último grado alcanzado, que es Técnico Jefe Superior. En estos grados subalternos muchas veces se aprecian diferentes infracciones cometidas, como el ausentismo, el abandono de destino, accidentes y alteración de salud, estas son reguladas por la Ley 29131. Esto implica una serie de sanciones que recibe el personal militar subalterno, las cuales se regulan según la gravedad, tales como arresto simple, grave y muy grave; señaladas también en el Decreto Legislativo 1145 (Diario El Peruano, 2012).

En relación con el arresto simple, se toman en cuenta factores como el abuso de autoridad, el rango militar, las autorizaciones, la salud, las conferencias, las academias, los alimentos, la higiene personal, el puesto y las tareas, los casilleros, la vestimenta, las comisiones, así como las funciones y responsabilidades, y se aplican las medidas correctivas correspondientes. Por otro lado, en el caso del arresto grave, se abordan temas como el rigor, la autoridad, la honestidad, los deberes, las funciones y obligaciones, la documentación oficial y publicación, la conducta impropia, el armamento, el material, los bienes, los valores y las operaciones militares. También se aplican las medidas correctivas correspondientes

En cuanto a las faltas muy graves, estas son reguladas por el Consejo de Investigación de Oficiales Superiores (CIOS) y Junta de Investigación de Técnicos y Suboficiales (JIPSO), según lo establecido en la Directiva N° 005 IGE K-4 de 2022, contempladas en el Decreto

Legislativo No. 1137 – Ley del Ejército del Perú que regula el sistema de la Inspectoría General del Ejército (Diario El Peruano, 2012).

Asimismo, se puede evidenciar la existencia de documentación clasificada en la Inspectoría del Agrupamiento, la cual tiene carácter de reservado. Algunos casos son derivados al servicio de psicología debido a problemas como alteraciones de la salud, comisiones, abandono de destino, abuso de autoridad y multiplicidad de funciones, a los cuales se les brinda la atención pertinente. Sin embargo, también se tiene conocimiento de problemas relacionados con la administración y gestión pública de recursos, que son enviados para investigación en instancias superiores castrenses y/o judiciales, como el Ministerio Público.

A pesar de que la jerarquía de grado parece ser la causa de los problemas del desempeño laboral del personal militar subalterno, se ha observado que el contexto particular en el que se encuentra la unidad Cpl José Gálvez de Ilo, ubicada lejos de la ciudad, no contribuye de manera positiva ni otorga puntos adicionales para la carrera militar en comparación con otras dependencias igualmente alejadas que sí ofrecen estos beneficios. Es importante destacar que el 79% del personal militar subalterno son del nivel socioeconómico C y D. Además, el costo de vida es elevado en la unidad de Ilo, dado que su ubicación es alejada y su caracterización como una zona de pesca y minería., con explotación de cobre por la Transnacional Southern Perú Copper Corporation, implica que no se producen productos de primera necesidad en la región. Por lo tanto, es indudable, que el personal militar subalterno enfrenta una serie de necesidades insatisfechas, situación que difiere con el personal jerárquico de oficiales.

Ryan y Deci (2017) sostienen que la Teoría de la Autodeterminación explica cómo las condiciones sociales influyen en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales. Según esta teoría, un entorno que apoya la autonomía fomenta la motivación, el compromiso y el bienestar individual. La satisfacción de estas necesidades no solo aumenta el compromiso con las actividades, sino que también mejora significativamente el bienestar general. Así, la

Teoría de la Autodeterminación favorece el desarrollo personal para alcanzar un funcionamiento óptimo y un bienestar sostenible.

Además, las diferencias entre los oficiales de alto rango y el personal militar subalterno son notables, caracterizadas por un autoritarismo y una jerarquía estricta que a menudo conducen al abuso de autoridad. Esta dinámica puede resultar en una baja motivación y escasa satisfacción entre el personal subalterno, lo que, en consecuencia, puede afectar negativamente su desempeño.

El ejército fomenta determinados comportamientos que resultan en aprendizajes derivados de la interacción con el entorno. Los aprendizajes contribuyen significativamente a la adaptación, decisiones y la realización de actividades de manera efectiva (Xiong Li et al., 2021).

El ejército peruano, como organización del Estado, tiene la responsabilidad de defender el orden constitucional democrático (Luque, 2003). Sus características fundamentales incluyen la disciplina, responsabilidad y trabajo en equipo. Además, el personal militar debe mantener una motivación constante y estar calificado para desempeñar sus tareas con eficiencia. No obstante, en el contexto militar peruano, se observa que el cumplimiento estricto de las órdenes jerárquicas puede influir negativamente en la motivación y el desempeño del personal.

En la organización militar no se han implementado programas destinados a fortalecer la motivación y desempeño, en razón, que las políticas de incentivos se centran únicamente en el aumento salarial, sin considerar otras condiciones del personal. El personal militar subalterno está supeditado a principios de jerarquía, subordinación y valor, y se realiza una estricta división del trabajo. Estos principios, referidos al desdoblamiento del mando, sirven para dirigir acciones de los niveles subordinados (Chiavenato, 2004).

Por lo tanto, dentro de la organización, es crucial que el personal respete, obedezca y cumpla las órdenes eficientemente, contribuyendo así a la responsabilidad, bienestar y

autodeterminación personal. Estas cualidades deben motivarles a realizar esfuerzos significativos para alcanzar objetivos organizacionales que también satisfagan sus necesidades individuales (Chiavenato, 2009).

La Teoría, se inicia como un enfoque estrecho de la motivación intrínseca, ha evolucionado hasta convertirse en una teoría más amplia e innovadora sobre la motivación humana, facilitando el bienestar y la autorregulación de manera satisfactoria (Deci y Ryan, 1980).

Por lo tanto, la Teoría de la Autodeterminación busca generar autonomía y bienestar general de las personas a través de sus dimensiones, abordando diversos tipos de motivación. La motivación intrínseca se entiende como un proceso integral que explica la inclinación de las personas hacia el aprendizaje, la creatividad y el logro del bienestar psicológico. Este proceso implica autorregulación para satisfacer las necesidades individuales (Ryan & Deci 2006; Deci & Ryan 2000; Ryan & Deci, 2000). Además, la motivación extrínseca se refiere al comportamiento de las personas orientadas a obtener una recompensa deseada, como recompensas o evitar castigos. Este tipo de motivación se considera una forma de regulación operante (Deci & Ryan, 2000).

Además, el enfoque clásico de teorías como Herberzg (1970) y Locke (1968) son relevantes en este estudio, ya que sostienen que los trabajadores generalmente esperan recibir incentivos o recompensas para sentirse satisfechos en su lugar de trabajo, o de lo contrario podrían experimentar insatisfacción. Esto sugiere que las acciones cognitivas pueden influir en respuestas variadas entre las personas, dificultando un análisis objetivo. Estos enfoques se complementan con el desarrollo de instrumentos que sirven para medir, la satisfacción como el desempeño laboral, lo cual es especialmente relevante para las organizaciones (Gabini, 2017; Meliá & Peiró, 1989).

Actualmente, existen investigaciones, en diversos contextos, pero hay una falta de

estudios en el ámbito militar. Este contexto se caracteriza por patrones estrictos de desempeño, donde el personal muestra una conducta de subordinación hacia sus superiores y debe cumplir rigurosamente con sus responsabilidades. Es importante investigar cómo los patrones de motivación afectan el desempeño del personal militar subalterno. Aunque hay estudios, en otros grupos como trabajadores, funcionarios y universitarios, la presente investigación propone un enfoque contemporáneo de la motivación que incluye dimensiones intrínsecas, extrínsecas, autónomas, introyectadas e identificadas, en una población militar.

Por lo expuesto, el objetivo general es, comprobar la validez del modelo explicativo del desempeño laboral, basado en la motivación laboral y satisfacción laboral del personal militar subalterno, así mismo, los objetivos específicos permitirán determinar si la motivación se relaciona con el desempeño laboral del personal militar subalterno; así como determinar, si la satisfacción se relaciona con el desempeño laboral.

En consecuencia, se planteó la problemática ¿Cuál es la validez del modelo propuesto, para explicar el desempeño laboral, la motivación laboral y satisfacción laboral del personal militar subalterno en una unidad militar en la ciudad de Ilo – 2023?

1.2. Justificación e importancia del problema

1.2.1. Justificación teórica

Servirá para explicar el desempeño laboral (Gabini, 2018) en función de la motivación, satisfacción laboral, según los enfoques contemporáneos de Gagné (2010) y Meliá y Peiró, (1989). Contribuirá con un aporte teórico científico, novedoso en mejora de este contexto organizacional.

1.2.2. Justificación metodológica.

En el aspecto metodológico se destaca la utilidad de las pruebas psicológicas sobre motivación

laboral, satisfacción y desempeño laborales, las cuales serán adaptados y validados para la ejecución del presente estudio.

1.2.3. Justificación práctica

En el aspecto social, tendrá un aporte de aplicación práctica, en el que se propone desarrollar la implementación de programas de motivación y comunicación, con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales y de comunicación en esta población de estudio, evitando comportamientos contraproducentes.

1.3. Limitaciones de la investigación

No se tienen investigaciones concordantes con este tipo de estudio en la institución sobre el tema, que es materia del presente trabajo.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar la validez del modelo explicativo del desempeño laboral basado en la motivación y satisfacción laboral en el personal militar subalterno en una unidad militar de la ciudad de Ilo 2023.

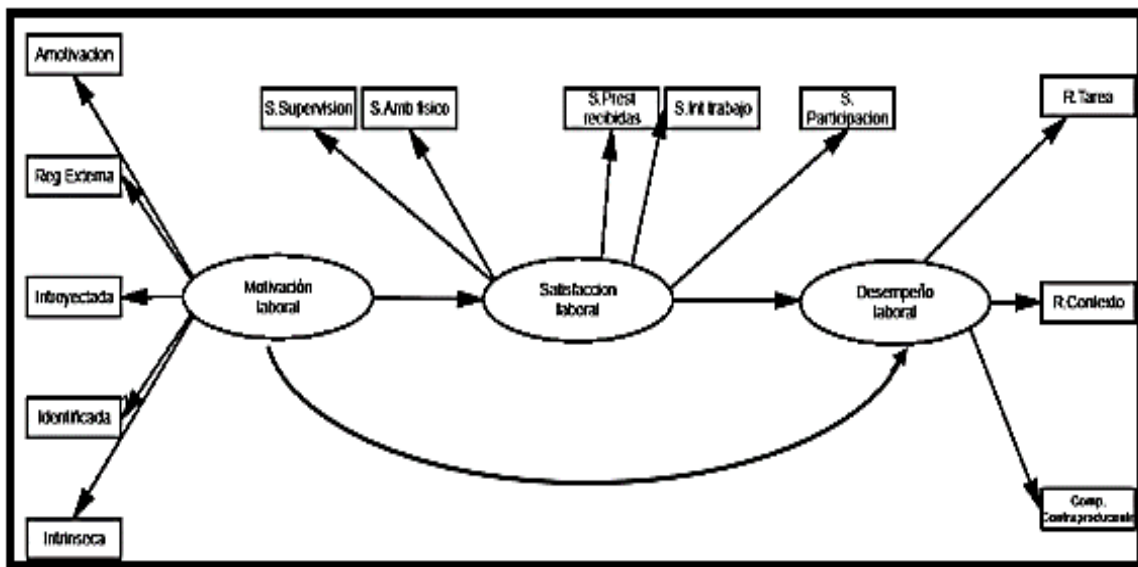
1.4.2. Objetivos específicos

- Establecer la relación entre la satisfacción y la motivación laboral en el personal militar subalterno en una unidad militar de la ciudad de Ilo 2023.
- Establecer la relación entre la satisfacción y el desempeño laboral en el personal militar subalterno en una unidad militar de la ciudad de Ilo 2023.
- Establecer la relación entre la motivación y el desempeño laboral en el personal militar

subalterno en una unidad militar de la ciudad de Ilo 2023.

- Establecer la relación entre la motivación y el desempeño laboral mediado por la satisfacción laboral en el personal militar subalterno en una unidad militar de la ciudad de Ilo – 2023.

Figura 1. Representación del Modelo teórico propuesto de investigación.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Situación contextual

Se realizó en una organización militar, en el distrito de Ilo, fue creado el año 1975, actualmente tiene 7 unidades, cuenta con una infraestructura adecuada, tiene un auditorio con capacidad para 400 personas, por otra parte, la institución cuenta con equipos, maquinarias, diseñados en la misión de defensa Antiaéreo.

Las características del personal militar subalterno pertenecen al sector C o D, en su mayoría son procedentes de los diferentes departamentos/o provincias de nuestro país, así mismo el 99.9% son varones.

El personal militar, presenta en algunos casos problemas de sobrecarga laboral, evidenciándose indicadores de afectación emocional, que son producto de las dificultades en la relación y trato de que reciben por parte de sus superiores, pudiendo afectar sus motivaciones, su satisfacción y por consiguiente su desempeño laboral.

2.2. Aspectos conceptuales pertinentes

A continuación, los aspectos conceptuales de todas las variables.

2.2.1. Teorías del Desempeño laboral

Tomando como referencia a Owen (1813) se presenta diferentes teorías del desempeño laboral, se tiene:

➤ Teoría de Murphy

El modelo de Murphy, considerado en la actualidad Murphy (1989) fue de los primeros que delimitó la conceptualización para definir el desempeño, por la que esta perspectiva da a conocer que la productividad debe entenderse como la producción real, costos materiales y del esfuerzo humano. Así mismo el desempeño laboral abarca las conductas orientadas a la tarea,

así como a las actividades que son diferentes al puesto laboral y que se encuentran enfocadas interpersonalmente.

Definió el desempeño laboral como un conjunto de conductas que son importantes para cumplir los objetivos de la organización en la que trabaja la persona, en consecuencia la productividad y eficacia reflejan el resultado de dichas conductas; enfatizó que los trabajos individuales varían dependiendo de los objetivos para mantener un alto estado de preparación tanto de las máquinas como del personal, planteó cuatro categorías como: comportamiento en momentos de inactividad, desempeño de la tarea, comportamientos interpersonales y comportamiento dañino. Los comportamientos inactivos estaban relacionados al retraso, tardanzas, ausencias, o más generalmente dirigidos al lado negativo en el tiempo del trabajo. El desempeño de las tareas se enfocaba en las actividades estipuladas por el rol, una condición atribuida a esta misma dimensión del desempeño. En la misma línea los comportamientos interpersonales daban a conocer la ayuda a otros, el trabajo en equipo, así como las conductas prosociales, que está relacionada actualmente como el desempeño contextual. Finalmente, el comportamiento destructivo enmarca la falta de conformidad o cumplimiento de las reglas, violencia en el trabajo, es decir conductas contrarias al logro de los objetivos de la organización, actualmente conocida como comportamiento contraproducente.

➤ **Modelo de Campbell**

El modelo teórico creado por Campbell (1990), es uno de los pilares teóricos, presentó una generalización a diferentes ámbitos laborales, se realizó en el ejército de USA con la finalidad de selección de personal, con la finalidad de ayudar en la formulación de estrategias que tengan como objetivo el cumplimiento de las misiones trazadas por las organizaciones, enfocada en el comportamiento de los trabajadores y como el control de los resultados. Desarrollo 8 elementos del desempeño laboral, para poder modelar la estructura latente del desempeño en

todos los trabajos, por lo que fue necesario medir el desempeño de manera integral, fue ampliada con 4 componentes que están relacionadas a las tareas específicas de los puestos laborales, capacidad en actividades no laborales, la capacidad de comunicación, el esfuerzo, la disciplina, apoyo entre compañeros de trabajo, el trabajo en equipo, supervisión, la capacidad de administración y gerencia; son comportamientos que otorgan fortaleza al contexto de la organización, así mismo sostuvo que el desempeño laboral, abarca una amplia gama de comportamientos, ya sean cognitivos, psicomotores, motores o interpersonales, que son controlados por el individuo y que pueden ser evaluados en términos de habilidad y pertinencia para los objetivos de la organización. Al respecto; se basaron en algunos estudios reconocidos, enfocando en su investigación los modelos de efectividad militar, identificando cinco dimensiones de desempeño laboral: (a) habilidad relacionada al núcleo técnico, (b) habilidades generales del soldado, (c) esfuerzo y liderazgo, (d) disciplina personal, (e) aptitud física y porte militar.

➤ **Modelo de Kopmans**

La teoría de Kopmans establece que por falta de consenso en la delimitación del constructo, además de la existencia de numerosos instrumentos para su evaluación, resultando no adecuada a la hora de implementar estrategias eficaces para optimizar el desempeño laboral, siendo necesario tener una medición única que contemple de manera más amplia el constructo, se enfocaron fuertemente en los requerimientos de la tarea, mencionando que las actividades de la tarea varían en función del tipo de trabajo y que las actividades contextuales son comunes para todos los trabajos, desde diferentes perspectivas, con una propuesta de un marco heurístico que comprende cuatro dimensiones clave: desempeño en tareas específicas, desempeño en el contexto, adaptabilidad y comportamiento laboral contraproducente, para fortalecer el aspecto empírico y práctico, de esta manera abordar la conceptualización y operacionalización del

desempeño laboral individual (Kopmans et al., 2011). En esta misma línea, los autores, ampliaron esta teoría que relacionaron con la percepción del trabajador, sobre el trato recibido en el entorno laboral, con el objetivo de adquirir estrategias, para que las organizaciones laborales sean eficientes con los servicios que brinda, profundizando en la capacidad de medición del desempeño laboral, así como en los diferentes empleos, sin embargo tiene sus limitaciones, porque las evaluaciones tienden a ser subjetivas, porque están sujetas a la percepción del trabajador, lo que podría traer inconvenientes de precisión en los resultados (Koopmans, et. al., 2013).

➤ **Modelo de Gabini**

Gabini y Salessi (2018) señalaron la importancia de la contribución teórica de otras variables para conocer de manera más clara el desempeño laboral y desarrolló la propuesta de analizar el papel predictivo del compromiso organizacional, la articulación trabajo-familia, sobre el desempeño de los trabajadores, para tener un mayor sustento empírico, que ayude en la mejora, adaptación y reestructuración del cuestionario, además de validarla para poblaciones hispanoparlantes. Este constructo describió una estructura de tres factores, rendimiento en la tarea, en el contexto y comportamientos contraproducentes, de esta manera, la evaluación del desempeño laboral, a nuevas realidades laborales, demostró fortaleza en la teoría, que es aplicable en cualquier organización, instando para realizar futuras investigaciones que impacten positivamente sobre el funcionamiento organizacional.

2.2.2. Teorías de la Motivación

➤ **La Teoría de la Autodeterminación**

Es considerada como una macro teoría de la motivación humana Deci y Rayan (1980), se enfoca en las tendencias innatas y necesidades psicológicas que impulsan el crecimiento de las

personas. Identifica tres necesidades fundamentales que, al ser satisfechas, promueven el funcionamiento óptimo y el desarrollo personal: competencia, relación y autonomía. Esta teoría, surgió a partir de investigaciones realizadas desde la década de 1970, que contrastaban los motivos intrínsecos y extrínsecos que influyen en el comportamiento humano se ha fortalecido, como una sólida teoría empírica, centrándose en la motivación inherente a las decisiones individuales, sin la influencia externa o interferencia.

Por consiguiente la motivación también sería influida, y para conocer la motivación se tiene a una de las teorías como la autodeterminación, que explica que la motivación intrínseca, permite a las personas identificarse con las normas sociales, asimilándolas y aceptándolas como propias, luego integrarlas psicológica y socialmente por valores personales (Ryan & Deci, 2000).

➤ **Dimensión de motivación intrínseca**

La dimensión intrínseca, es el proceso amplio para comprender la tendencia de la persona hacia el aprendizaje y la creatividad, así como para alcanzar el bienestar psicológico, constituyéndose en una autorregulación que ayuda a satisfacer las necesidades (Deci y Ryan, 2000).

➤ **Dimensión extrínseca**

La motivación extrínseca, es una forma de motivación extrínseca más autónoma o autodeterminada, es la regulación a través de la identificación (Deci y Ryan, 2000).

➤ **Dimensión de Identificación**

Es el proceso en que las personas se identifican y reconocen el valor de un comportamiento, para después interiorizarla y asumirlas como propias (Deci y Ryan, 2000).

➤ **Dimensión de introyección**

Se considera como la internalización parcial de las regulaciones externas y su control está en la persona, como la autoestima, vergüenza y el compromiso (Deci y Ryan, 2000).

➤ **Dimensión de amotivación**

Es el desinterés de algunas personas por comportarse de manera regulada a sí mismo, por tal razón, no presenta autodeterminación en relación con la conducta objetivo (Deci y Ryan, 2000).

Finalmente, la contribución del legado de la teoría de la Autodeterminación describe el papel que tienen las necesidades psicológicas con la motivación (Vallerand, 2021). Es así, que la teoría de la motivación, no es unconstructo unitario, sino que tiene mayores perspectivas como en la motivación extrínseca, en situaciones que se incrementa la integración de su regulación, se considera dentro del comportamiento autorregulado, caracterizándose como una teoría sólida (Stover et al., 2017).

➤ **Modelo de Motivación intrínseca de Reiss**

La motivación intrínseca, planteada por Reiss (2002), menciona que la motivación intrínseca presenta un enfoque multifacético, se debe a 16 deseos que tiene el ser humano y que la satisfacción de cada deseo, produce un valor intrínseco, además, considera que cada uno de los deseos, son un rasgo motivo, que determina nuestro comportamiento, nos representa lo que somos interiormente, así como en el contexto laboral, también afirma que existe tres pilares de la motivación intrínseca como son el propósito, autonomía y competencia, que son concordantes con la teoría de la autodeterminación. Resalta que la motivación del ser humano tiene un carácter proactivo, con deseos interiores de crecimiento, explica las necesidades de

las personas y sus tendencias innatas a su crecimiento y bienestar.

El Modelo de Reiss sostiene que si el trabajador es idóneo realizando sus actividades, este se sentirá realizado, porque logrará buenos resultados, sin embargo, si no presenta buenos deseos, puede estar con baja motivación, en consecuencia, es un tipo de motivación laboral, que está relacionada con la satisfacción, con nuestros deseos como la aceptación, curiosidad, alimentación, estar con la familia, el honor, idealismo, la independencia, venganza, el orden, actividad física, deseos de poder, el romance, tener ahorro, contacto social, posición social y la tranquilidad, los que se combinan para diferentes motivos psicológicamente significativos que ayudan en la predicción y explicación del comportamiento (Havercamp & Reiss, 2003).

➤ **Modelo de motivación intrínseca de Kenneth**

Sostiene que la motivación intrínseca, se debe al compromiso que tienen los trabajadores, basado en las expectativas que los impulsa a lograr buenos resultados en su trabajo (Kenneth, 2005).

La teoría, plantea que las organizaciones, ya no tienen como objetivo, que los trabajadores estén sometidos y sumisos, sino más al contrario tengan iniciativa y compromiso hacia sus instituciones, además, no considera a las recompensas, como un medio para lograr trabajadores dependientes.

Al respecto considera cuatro condiciones importantes; un primer aspecto comprende en que los trabajadores estén comprometidos y se autogestionen activamente, apliquen sus capacidades para poder tener la mejor forma de lograr los propósitos, además, que monitoreen sus actividades y asegurarse que estén realizando de manera competente, verificar que tenga un progreso y que puedan realizar los ajustes necesarios en sus actividades laborales, motivo por el cual está autogestión es clave, porque los trabajadores contribuyen con un valor en la economía actual y acelerada.

Además, plantea que se debe obtener una idea clara sobre las recompensas que generan ese compromiso, y que la autogestión esté energizado y sostenida por factores intrínsecos psicológicos, en que los trabajadores obtienen directamente de su esfuerzo en el trabajo, encontrando cuatro valoraciones intrínsecas como: el sentido de significado, el sentido de elección, el sentido de competencia y la sensación de progreso, además tienen efectos significativos en su desempeño.

2.2.3. Teorías de la Satisfacción laboral

Se encuentra algunos antecedentes en la historia, cuyos inicios, se encuentra relacionado con la Teoría de la satisfacción.

➤ Modelo humanístico.

Se enfoca en los experimentos sobre la productividad de los trabajadores, uno de sus representantes fue Elton Mayo (1933), sobre un experimento realizado en la industria Hawthorne, planteaba que la satisfacción laboral, tenía una dependencia de los factores sociales, constituyen un impulso más fuerte que el salario, las vacaciones, resaltando la importancia centrada en las necesidades que tienen los trabajadores. Es así, que el denominado enfoque humanístico, en administración, otorgó la importancia a los trabajadores, como fuentes importantes de la productividad, ya que anteriormente, solo consideraban solo al mejoramiento de las máquinas y su producción.

El modelo humanístico, se ajusta al estudio al considerar que la satisfacción en el contexto laboral, es un factor esencial y prioritario para evaluar la gestión de las organizaciones, debido a que todo trabajador, busca satisfacer sus necesidades por medio de su actividad laboral, además, los impulsa a lograr los objetivos de la organización.

➤ Teoría de Metas

Según Locke (1976), considera la satisfacción es el estado emocional, que resulta de la valoración del trabajador sobre su trabajo. Menciona que para entender estas reacciones son necesarias ocho factores laborales, como son: las tareas, remuneraciones, condiciones físicas del trabajo, difusión y/o mejoramiento, normas internas, las relaciones cordiales con el jefe y con el equipo de trabajo. Sin embargo, refiere que la insatisfacción laboral es contraria a la satisfacción laboral, en consecuencia, afirma que la satisfacción e insatisfacción depende de la percepción que tenga la persona en su centro de labores.

➤ **Teoría Bifactorial de Herzberg**

Herzberg (1959) expresa que la satisfacción laboral, se tiene dos dimensiones, la satisfacción y la insatisfacción individual; que está compuesta por dos grupos de factores diferentes; los factores que generan satisfacción se conocen como intrínsecos, motivadores y los que producen insatisfacción como extrínsecos, de higiene, insatisfactorios.

Los motivadores se relacionan con el contenido del trabajo (trabajo en sí mismo) de mayor a menor importancia la realización del reconocimiento, la responsabilidad, el progreso y desarrollo personal. Mientras que los de higiene, se relacionan con el contexto laboral (entorno del trabajo) incluyen de mayor a menor importancia: la política y administración, el estilo de supervisión, las relaciones con el supervisor, las condiciones de trabajo, el salario, las relaciones con los compañeros, la vida personal, relación con los subordinados, el estatus y la seguridad.

2.3. Investigación en torno al problema investigado

2.3.1. Antecedentes Internacionales

Rivamar (2019) en Argentina, realizó un estudio, para conocer la relación entre la motivación y satisfacción laboral en adultos, colaboradores en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con 120 empleados de diferentes profesiones entre 20 y 60 años, en el análisis, utilizaron, la Escala

de Motivación Laboral MWMS y el cuestionario de Satisfacción, con un cuestionario sociodemográfico. Los resultados, fueron, demostraron que existe una relación entre ambas variables y no encontró diferencias por grupos de edad. Por otra parte, en relación con el puesto jerárquico, encontraron que los empleados subordinados presentaron niveles más altos de desmotivación que los mandos medios y niveles de satisfacción intrínseca más bajos que los mandos altos.

Munyua (2017) en Kenia- Sudáfrica, realizó una investigación, tuvo como meta, conocer la influencia de la motivación en el desempeño laboral de trabajadores de una Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito. Con un diseño cuantitativo y descriptivo, se utilizó cuestionarios para las variables. Es un estudio estructurado para recopilar los datos que obtuvieron validez de contenido, se utilizó el muestreo aleatorio simple a 187 trabajadores que representan el 93.5%. Los hallazgos demostraron que la motivación intrínseca contribuye significativamente al desempeño laboral ($p=.015$ y R cuadrado=.032) y al compromiso organizacional ($r=.202$, $p=.006$).

Hemakurama (2020) realizó una revisión de diferentes investigaciones, en varios países como India, Nigeria, Kenia, Rumanía, Somalia, Pakistán, Chipre y Malasia, para conocer el impacto de la motivación sobre el desempeño de los trabajadores. Los hallazgos, confirmaron, que la motivación de los empleados tiene una relación positiva con el desempeño, sin embargo, encontró diferencias entre los diferentes países y diferentes industrias, además, los factores intrínsecos tenían mayor potencia en otros países y los factores de monitoreo eran efectivos.

Da Cruz, et al (2020) en una investigación en Indonesia, su finalidad era conocer la relación de la motivación, satisfacción y el desempeño. Población de 505 empleados de la Cooperativa Café Timor-Este. Enfoque cuantitativo, método de recolección con entrevistas y cuestionarios, técnicas de análisis descriptivo, enfoque basado en varianzas o componentes con herramientas de análisis de mínimos cuadrados. Los resultados demostraron una relación

significativa de la motivación con el desempeño laboral, además presentó un efecto positivo en la satisfacción, esto significa que los empleados necesitan tener motivación en la realización de sus actividades.

Solis et al., (2021), llevaron a cabo una investigación en México con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción de los empleados de una cadena de supermercados. La muestra consistió en 42 trabajadores y se empleó un diseño transversal descriptivo, enfoque cuantitativo. Se utilizó el instrumento desarrollado por Meliá y Peiró (1998), adaptado para organizaciones y validado mediante Alfa de Cronbach, con un valor de .97. En consecuencia, los hallazgos demostraron un nivel alto de satisfacción.

Hinojosa, J. (2021) realizó un estudio en México, cuyo objetivo fue conocer el rol de la satisfacción entre la calidad de los factores de trabajo y el compromiso laboral, la metodología empleada, fue cuantitativa transversal, con una muestra de 234 colaboradores de banco. Se analizaron mediante ecuaciones estructurales. Como resultados, se encontró que la satisfacción laboral, actúa como mediador total entre la calidad de los factores del trabajo y el compromiso laboral. La CFT influye positivamente en el CL en el sector bancario, pero este efecto se intensifica cuando los empleados están satisfechos con su trabajo, además que los niveles de satisfacción y el compromiso laboral son altos.

Atehortua y Ceferino (2021) realizaron un estudio en Colombia, con el objetivo de conocer la satisfacción de los empleados de una empresa textil. Los resultados obtenidos sirvieron para diseñar un programa para mejorar el rendimiento. Se empleó una metodología cualitativa descriptiva, utilizando entrevistas semiestructuradas a trabajadores de diversas áreas de la empresa. Los datos recolectados se analizaron mediante un esquema conceptual, referencial y operativo, permitiendo calificar los factores de la satisfacción laboral. Con base en esto, se propusieron acciones para optimizar la gestión del recurso humano a través de un plan

de motivación más efectivo. Las conclusiones, fueron que la satisfacción, la motivación y el desempeño, se encuentran relacionados y se complementan.

Gabini (2017) realizó una investigación en Argentina sobre posibles predictores del rendimiento laboral. Su objetivo fue validar un modelo explicativo del rendimiento laboral con proyección empírica internacional, incluido, también el impacto de variables sociodemográficas, organizacionales y disposicionales como: relación trabajo-familia, con la satisfacción laboral, con una muestra de 376 colaboradores de diferentes organizaciones de la ciudad de Rosario, y zonas aledañas, se utilizó instrumentos extranjeros como el desempeño laboral y de instrucción trabajo – familia, para el primer estudio, mientras que el segundo estudio, tuvo la finalidad para el desarrollo y validación del instrumento de la percepción de los empleados con el trabajo flexible, posteriormente ambos estudios se fundamentaron en la necesidad de realizar investigaciones con poblaciones hispanoparlantes; adicionalmente, un tercer estudio tuvo la finalidad de contrastar dos modelos teóricos, los resultados fueron analizados mediante diversos métodos estadísticos, incluyendo modelos de ecuaciones estructurales. Descubrió que la mediación múltiple en paralelo, fue más adecuada y efectiva para explicar el rendimiento laboral. Además, encontró evidencia que el trabajo flexible, permiten un mejor equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares, lo cual se relaciona con el rendimiento laboral a través del compromiso afectivo y la satisfacción.

2.3.2. Antecedentes Nacionales

Dávila y Agüero (2021), en un estudio realizado en Lima, la finalidad era conocer la relación entre motivación, satisfacción y desempeño de empleados, en medio de la pandemia de Covid-19. Con una muestra de 460 trabajadores, del sector público y privado. Se trató de un estudio correlacional, los resultados encontrados fueron que existe una relación entre motivación, satisfacción y desempeño laboral, aunque esta relación se presentó en niveles moderados. Esto

se atribuyó a la presencia de diversas variables que podrían influir en el desempeño laboral.

Asmat (2020) en Lima, llevó a cabo una investigación para conocer la relación entre motivación y desempeño laboral en médicos del Servicio de Medicina. Una muestra de 20 profesionales, recolectaron datos, mediante encuestas con 19 preguntas sobre motivación y desempeño. Los resultados, demostraron que no existe relación entre motivación y desempeño ($p=.219$). Asimismo, no encontraron relaciones significativas entre desempeño laboral y diferentes tipos de regulación, como la introyectada ($p=.518$) y la externa ($p=.741$), ni entre desempeño laboral y regulación identificada ($p=.380$). En consecuencia, concluyeron que la motivación no se asocia al desempeño, según los hallazgos de este estudio.

Urrutia (2021) llevó a cabo un estudio en Lima para examinar la conexión entre la motivación y el desempeño en trabajadores de restaurantes en una zona metropolitana durante la pandemia de Covid-19. La muestra incluyó a 120 colaboradores, tanto formales como informales. Se emplearon herramientas de motivación laboral y desempeño. Resultados, revelaron una correlación significativa y moderada entre ambas variables, además evidenció una relación positiva.

Quispe (2020), realizó una investigación en La Libertad, para explorar la relación entre clima organizacional y rendimiento en trabajadores del Centro de Salud de la región. Este estudio, de naturaleza básica y no experimental, se centró en un enfoque correlacional, muestra de 70 trabajadores. Se utilizaron encuestas basadas en el cuestionario de clima organizacional, y el cuestionario del rendimiento laboral. Los resultados fueron que el 68.6% experimentaban un clima organizacional positivo, un 82.9% presentaba un rendimiento laboral regular. Además, el 84.3% mostró un buen desempeño en la tarea, el 57.1% un buen desempeño en el contexto, y el 51.4% exhibió comportamientos dañinos. Los hallazgos demostraron que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño, con correlaciones significativas entre el

clima organizacional y el desempeño en la tarea ($p=.013$), pero no encontró una relación significativa con los comportamientos contraproducentes ($p=.613$).

Saravia (2018), realizó una investigación en Lima, el objetivo fue conocer el grado de satisfacción laboral entre los empleados del sector de alimentos y bebidas. Para este fin, se empleó el Cuestionario ECO 50, adaptado al contexto peruano por Pereyra en 2015. La investigación, de naturaleza descriptiva, diseño no experimental, con 75 trabajadores de la mencionada empresa. Los hallazgos indican que el 34.67% de los empleados reportaron alto nivel de satisfacción, mientras que el 30.67% expresó baja satisfacción. Además, en los resultados de los cinco factores, encontraron que las prestaciones mostraron predominantemente un nivel muy alto, mientras que los niveles de satisfacción en supervisión, aspectos intrínsecos y participación fueron mayoritariamente muy bajos.

Kishnani y Vargas (2023), en una investigación, con el propósito de conocer, si existe relación entre la motivación y el desempeño del personal administrativo de una universidad privada de Lima. Con un método, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal, tipo correlacional. Una muestra de 61 trabajadores del área de postgrado. Las conclusiones, fueron, la motivación se relaciona de manera positiva y significativamente con el desempeño laboral.

Martínez (2022) realizó una investigación en Lima, el objetivo fue conocer la relación entre la satisfacción y el desempeño laborales en una empresa comercializadora de alcohol. Metodología aplicada, enfoque cuantitativo, descriptiva, correlacional aplicada, diseño no experimental, con una muestra de 20 trabajadores. En los resultados, se encontró una relación ($p=.000$; $r = .498$) entre la satisfacción y el desempeño laboral de los trabajadores.

Mamani et al. (2023), en su artículo, realizaron un estudio con la finalidad de conocer la relación entre el compromiso organizacional (CO), la satisfacción laboral (SL) y el

desempeño laboral (DL) de los trabajadores. Realizaron una revisión bibliográfica exhaustiva de investigaciones en diversos sectores laborales, utilizaron una metodología, con un enfoque interpretativo-hermenéutico, describiendo, analizando y comprendiendo las interrelaciones entre las variables. Emplearon un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), utilizando bibliometría, para analizar la literatura sobre las variables de estudio. Además, aplicaron el método de revisión documental y Scopus, para la búsqueda y selección de artículos científicos. Se basaron en 92 artículos, las conclusiones fueron, existe un impacto positivo del compromiso organizacional y la satisfacción sobre el desempeño laboral, además se identificaron la mediación de los componentes de la satisfacción con el desempeño laboral.

2.4. Definiciones conceptuales y operacionales de variables

2.4.1. Definición conceptual de la variable desempeño laboral.

La definen como el resultado del trabajo de los trabajadores que conforman el comportamiento (Gabini y Salessi, 2017).

Definición operacional del desempeño laboral

Es la medida a través de las puntuaciones de la escala de Desempeño laboral, conformada por 13 ítems, agrupado en un modelo estructural de tres factores (Gabini y Salessi, 2017).

2.4.2. Definición conceptual de la variable motivación laboral

Es la energía dirección, persistencia y finalidad de los comportamientos, incluyendo las intenciones implicadas y las acciones resultantes; ubicándose en el centro de la regulación biológica, cognitiva y social del individuo (Deci & Ryan, 1985).

Definición operacional de motivación.

Es el comportamiento que puede ser más o menos autodeterminado en relación con el tipo de motivación que lo justifica, pasa por un continuo, a través de sus dimensiones, como

desmotivación hasta la regulación intrínseca y extrínseca (regulación integrada, identificada, introyectada y externa) pudiendo ser o no internalizado (Deci & Ryan, 1985).

Motivación intrínseca: permite a las personas identificarse con las normas sociales, asimilándolas y aceptándolas como propias, luego integrarlas psicológica y socialmente por valores personales (Ryan & Deci, 2000).

Motivación extrínseca: Es una actividad impulsada para el logro de una meta, regulada por factores externos como las recompensas y castigos (Ryan & Deci, 2000).

2.4.3. Definición conceptual de la variable satisfacción laboral

Es la actitud del individuo hacia el trabajo, el salario y las condiciones de trabajo Mélia y Peiró (1989).

Definición operacional de Satisfacción laboral.

Se aplicará un cuestionario S20/23, que mide cinco dimensiones para la satisfacción, donde los ítems serán resueltos como: Insatisfecho, con valores de 1 Muy, 2 bastante y 3 algo indiferente con valor 4 y satisfecho con valor 5 algo 6 bastante y 7 Muy consta de 23 ítems Mélia y Peiró (1989).

Tabla 1. Matriz de operacionalización de la variable.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Escala
Desempeño Laboral	El Desempeño Laboral es el resultado del trabajo de los trabajadores que conforman el comportamiento (Gabini y Salessi, 2017)	Cuestionario, donde los ítems serán resueltos a través de las puntuaciones de la escala de desempeño laboral, agrupado en un modelo estructural de tres factores Likert de 5 puntos (1 = nunca a 5 = siempre). El instrumento contará de 13 ítems.	Desempeño en la tarea Desempeño en el contexto Comportamientos contraproducentes	Escala de Medición según Stevens Cuantitativa Ordinal

Tabla 2. Matriz de operacionalización de la variable Motivación laboral.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Escala
Motivación Laboral	Energía dirección, persistencia y finalidad de los comportamientos, incluyendo las intenciones implicadas y las acciones resultantes; ubicándose en el centro de la regulación biológica, cognitiva y social del individuo (Deci & Ryan,(1985)	Es el comportamiento que puede ser más o menos autodeterminado en relación con el tipo de motivación que lo justifica, pasa por un continuo, a través de sus dimensiones, como desmotivación hasta la regulación intrínseca y extrínseca (regulación integrada, identificada, introyectada y externa) pudiendo ser o no internalizado.	A motivación Regulación externa Regulación introyectada Regulación identificada Motivación intrínseca	Escala Ordinal

Tabla 3. Matriz de operacionalización de la variable Satisfacción laboral.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Escala
Satisfacción Laboral	Es la actitud del individuo hacia el trabajo, el salario y las condiciones de trabajo (Mélia y Peiró, 1989)	Se aplicará un cuestionario S20/23, que mide cinco dimensiones para la satisfacción, donde los ítems serán resueltos como: Insatisfecho, con valores de 1 Muy, 2 bastante y 3 algo indiferente con valor 4 y satisfecho con valor 5 algo 6 bastante y 7 Muy consta de 23 ítems	Satisfacción con la supervisión Satisfacción con el ambiente físico Satisfacción en las prestaciones Satisfacción intrínseca del Trabajo Satisfacción con la participación.	Escala Cuantitativo Ordinal

2.5. Hipótesis de investigación

2.5.1. Hipótesis General

El modelo explicativo propuesto del desempeño laboral basado en motivación y satisfacción laboral en el personal militar subalterno en una unidad militar de la ciudad de Ilo – 2023 es válido.

2.5.2. Hipótesis Específicas

H_1 : La satisfacción laboral se relaciona positiva y significativamente con la motivación laboral en el personal militar subalterno en una unidad militar de la ciudad de Ilo 2023.

H_2 : La satisfacción laboral se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral en el personal militar subalterno en una unidad militar de la ciudad de Ilo 2023.

H_3 : La motivación laboral se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral en el personal militar subalterno en una unidad militar de la ciudad de Ilo 2023.

H₄: La satisfacción laboral media la relación entre la motivación y el desempeño laboral en el personal militar subalterno en una unidad militar de la ciudad de Ilo – 2023

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Nivel y tipo de investigación

La propuesta de investigación se desarrolló desde el Nivel explicativo (Ato et al., 2013) para conocer la relación que existe entre las variables del modelo, se planteó explicar cómo está caracterizada la relación que existe entre las variables, así como la motivación laboral, satisfacción y su influencia en el desempeño laboral del personal militar subalterno.

3.2. Diseño de la investigación

Investigación aplicada, presenta un diseño explicativo con variables latentes (Ato et al., 2013). Posee un diseño explicativo con variables latentes, se diferencia por ser un modelo estructural que establece relaciones entre variables, contiene una parte de medida que considera distintos indicadores que describen al constructo o variable latente, también simboliza un sistema de ecuaciones estructurales con algunas variables observables y otras latentes, conocidas como modelos SEM (*structural equation models*) (Ato et al., 2013).

3.3. Naturaleza de la muestra

3.3.1. Descripción de la población

La población de estudio estuvo conformada por 700 militares subalternos en una unidad militar de la ciudad de Ilo, ubicados en la zona Sur del distrito Catacáta, zona alejada del centro de la ciudad, lugar en el que se encuentra el Agrupamiento.

El personal militar evaluado labora y radica en dicho sector, el Agrupamiento Crl. José Gálvez, tiene una antigüedad de 51 años de su fundación, cuenta con 7 unidades y es regentada por el Comando de la III División de Ejército. La Institución cuenta con un aproximado de 1000 militares incluido personal militar voluntario.

Descripción de la muestra.

Se trabajó con una muestra de 300 militares subalternos de sexo masculino, los cuales se obtuvieron a través de un muestreo por conveniencia. Para determinar el tamaño mínimo de muestra recomendando se realizó el cálculo a través de la calculadora de Daniel Soper, (<https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=89>) considerando un tamaño del efecto anticipado de .3 una potencia estadística de .8 para tres variables latentes y 13 variables observables, asumiendo una probabilidad del .05, siendo el valor obtenido de 119 como tamaño de muestra mínimo recomendado.

3.3.2. Criterios de Inclusión

- a. Personal militar subalterno que dio su consentimiento para formar parte del estudio.
- b. Estar presentes el día de la evaluación.
- c. La edad de los participantes comprendida se encuentra entre 23 a 59 años.
- d. Tener más de un año en actividad.

3.3.3. Criterios de exclusión

- a. El personal militar que no dio su consentimiento
- b. Personal que no completó las pruebas.
- b. Personal militar que estaba de vacaciones y/o permiso en la fecha de recolección.
- c. Personal que tiene menos de un año de actividad

3.4. Instrumentos

3.4.1. Escala de Desempeño laboral

Fue construida por Koopmans (2011) en Holanda, se utilizó el cuestionario para medir el rendimiento laboral individual del personal militar subalterno que realiza diferentes tipos de actividades, adaptado al español en el contexto argentino por Gabini y Salessi (2016).

La prueba está conformada por 13 ítems con alternativas de respuestas con el formato tipo Likert con 5 puntos.

En un primer momento los autores dividieron la muestra en dos y para realizar el Análisis Factorial exploratorio, seleccionaron 217 casos de 434 trabajadores varones de educación, comercio e industria, con método de análisis paralelo optimizado, encontraron una estructura multidimensional de tres factores correlacionados.

Trabajaron con el método de mínimos cuadrados no ponderados, cuyos resultados fue 50% del porcentaje total de la varianza por tres factores extraídos, además los ítems de los tres factores presentaron una carga factorial mayor a .40 y en este proceso los autores eliminaron dos ítems.

Mientras la confiabilidad presentó el alfa ordinal para cada factor (rendimiento en la tarea: $\alpha = .76$; comportamientos contraproducentes: $\alpha = .76$, y rendimiento en el contexto: $\alpha = .72$) y la escala total alcanzó un valor de .70.

Por su parte en el Análisis Factorial Confirmatorio, aplicaron la prueba de Mardia, que se ubicó fuera del rango (entre -3 a 3) en el modelo A, de la segunda mitad de la muestra y resultó que las medidas de bondad de ajuste no fueron totalmente satisfactorias.

Se realizó una distribución de reactivos conforme a las dimensiones de Koopmans et al. (2016). La confiabilidad presentó niveles apropiados de consistencia y homogeneidad. Presentaron coeficientes alfa ordinales para las tres dimensiones (rendimiento en la tarea: $\alpha = .76$; comportamientos contraproducentes: $\alpha = .76$; y rendimiento en el contexto: $\alpha = .72$). La

escala total obtuvo un valor de .70.

Así mismo, en el modelo B, para mejorar los índices de bondad de ajuste, se eliminaron tres ítems cuyos resultados son CFI=.097, GFI=.95, RMSEA=.04, hubo una mejora en el modelo que los índices fueron los esperados, por esa razón la prueba se estructuró en tres factores y 13 ítems.

Para obtener evidencias de validez relacionadas al contenido, 10 jueces valoraron cada ítem con respecto a su “coherencia”, “relevancia” y “semántica” y sobre las calificaciones otorgadas a través de una escala de 4 puntos se calcularon los coeficientes *V* de Aiken obteniéndose que, los 13 ítems que conforman la Escala de Desempeño Laboral evidenciaron índices mayores a .80 (Aiken, 1980, 1985; Ecurra, 1988 y con límites inferiores de los intervalos de confianza al 95% entre .833 y 886. Lo cual permite inferir que la escala cuenta con evidencia de validez basado en el contenido, dado que según el criterio de los expertos todos los ítems cumplirían con poseer relevancia, pertenencia y semántica para medir el desempeño laboral (Tabla 4).

Tabla 4. Índices V de Aiken del juicio de expertos como validez de contenido de la Escala de Desempeño Laboral

Ítem	Coherencia		Relevancia		Semántica	
	<i>V</i>	IC 95%	<i>V</i>	IC 95%	<i>V</i>	IC 95%
1	1.00	[.886;1.00]	.967	[.833;.994]	1.00	[.886;1.00]
2	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
3	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
4	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
5	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
6	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	.967	[.833;.994]
7	1.00	[.886;1.00]	.967	[.833;.994]	1.00	[.886;1.00]
8	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
9	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
10	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	.967	[.833;.994]
11	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
12	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
13	.967	[.833;.994]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]

*Nota = V: Coeficiente V de Aiken; IC: Intervalo de confianza
N = 10*

Con respecto a la confiabilidad de la Escala de Desempeño Laboral, sobre las respuestas de los 300 participantes a los ítems se calcularon coeficientes Alfa de Cronbach (α) para cada una de las dimensiones (Tarea, Contexto y Contraproducente) y para la escala total obteniéndose índices superiores a .70 (Abad, Olea, Ponsoda y García, 2011), por lo cual se puede inferir la pertinencia del instrumento con respecto a los errores de medida (Tabla 5).

Tabla 5. Estadísticas de Fiabilidad de Escala de Desempeño Laboral

<i>Desempeño laboral</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>α</i>	<i>ω</i>
Tarea	3.72	.70	.801	.806
Contexto	3.76	.66	.783	.786
Contraproducente	1.96	.66	.728	.751
Escala total	3.67	.58	.882	.887

Nota = M: Media, DE: Desviación estándar, α : Coeficiente Alfa de Cronbach, ω : Coeficiente Omega de McDonald

N = 300

3.4.2. Escala de Motivación Laboral.

Creada en inglés por Gagné et al., (2010), adaptada al español por Gagné et al. (2012), validado posteriormente en 10 idiomas, francés, inglés, italiano, holandés, noruego, griego, alemanes, chino, indonesio y español, midió la motivación laboral en 4783 trabajadores oficinistas, contadores, administradores, médicos; instrumento que puede utilizarse en diversos países. Se utilizó la prueba adaptada y aplicada en el Perú por Gastanaduy (2012).

Presenta 19 ítems con cinco subescalas, presenta una escala Likert que va de 1 totalmente en desacuerdo al 7 totalmente de acuerdo.

En un inicio presentó una estructura factorial con cuatro dimensiones (regulación externa, introyectada, intrínseca e identificada), Sin embargo, en la validación en los idiomas, adicionaron una dimensión de desmotivación, por lo que resultó un modelo con cinco dimensiones (Gagne et al., 2010, 2012). Los autores verificaron la validez del instrumento y

señalaron que los tipos de motivación autónoma y los tipos de motivación controlada, mostraron correlaciones positivas.

Respecto al instrumento original, se reportaron los siguientes índices de confiabilidad (alfa de Cronbach): regulación externa (.75), introyectada (.77), identificada (.84) y motivación intrínseca (.91) (Gagné et al., 2010). El formato traducido al español, los valores fueron: regulación externa (.78), introyectada (.75), identificada (.73), intrínseca (.80) y desmotivación (.88).

Se encontró, evidencia que el instrumento presenta validez convergente y discriminante y que las subescalas se relacionaron de manera predecible y son congruentes con los antecedentes y consecuencias teóricamente importantes.

Para obtener evidencias de validez relacionadas al contenido, 10 jueces valoraron cada ítem con respecto a su “coherencia”, “relevancia” y “semántica” y sobre las calificaciones otorgadas a través de una escala de 4 puntos se calcularon los coeficientes V de Aiken obteniéndose que, los 19 ítems que conforman la Escala de Motivación Laboral evidenciaron índices mayores a .80 (Aiken, 1980, 1985; Ecurra, 1988) y con límites inferiores de los intervalos de confianza al 95% entre .833 y 886. Lo cual permite inferir que la escala cuenta con evidencia de validez basado en el contenido, dado que según el criterio de los expertos todos los ítems cumplirían con poseer relevancia, pertenencia y semántica para medir la motivación laboral (Tabla 6).

Tabla 6. Índices *V* de Aiken del juicio de expertos como validez de contenido de la Escala de Motivación Laboral

Ítem	Coherencia		Relevancia		Semántica	
	<i>V</i>	IC 95%	<i>V</i>	IC 95%	<i>V</i>	IC 95%
1	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
2	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
3	.967	[.833;.994]	1.00	[.886;1.00]	.967	[.833;.994]
4	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
5	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
6	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
7	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
8	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
9	1.00	[.886;1.00]	.967	[.833;.994]	1.00	[.886;1.00]
10	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
11	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
12	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
13	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
14	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
15	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
16	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
17	.967	[.833;.994]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
18	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
19	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]

Nota = *V*: Coeficiente *V* de Aiken; *IC*: Intervalo de confianza

N = 10

Con respecto a la confiabilidad de la Escala de Motivación Laboral, sobre las respuestas de los 300 participantes a los ítems se calcularon coeficientes Alfa de Cronbach (α) para cada una de las dimensiones (Amotivación, Regulación externa, Introyectada, Identifica e Intrínseca) y para la escala total obteniéndose índices superiores a .70 (Abad, Olea, Ponsoda y García, 2011), por lo cual se puede inferir la pertinencia del instrumento con respecto a los errores de medida (Tabla 7).

Tabla 7. Estadísticas de Fiabilidad de Escala de la Motivación Laboral

Motivación laboral	<i>M</i>	<i>DE</i>	α	ω
Amotivación	2.16	.69	.735	.742
Regulación externa	4.32	.99	.732	.776
Introyectada	4.55	1.28	.741	.749
Identificada	4.84	1.43	.707	.721
Intrínseca	4.82	1.60	.819	.824
Escala total	4.35	.75	.775	.774

Nota = M: Media, DE: Desviación estándar, α : Coeficiente Alfa de Cronbach, ω : Coeficiente Omega de McDonald

N = 300

3.4.3. Cuestionario de Satisfacción Laboral

El cuestionario original S20/23 (1998), desarrollado por Melià y Peiró (1989). Se utilizó la prueba adaptada para Perú por Pereyra, (2015). Se administra de forma colectiva, tiene una duración de 10 a 15 minutos, está compuesta por 23 ítems, en cinco secciones: satisfacción con la supervisión (ítems 4, 13, 14, 15, 16, 17 y 18), ambiente físico (ítems 6, 7, 8, 9 y 10), prestaciones recibidas (ítems 5, 11, 12, 22 y 23), satisfacción intrínseca (ítems 1, 2 y 3) y satisfacción con la participación (ítems 19, 20 y 21):

- | | |
|---------------------------|-------------------------|
| (1) Muy Insatisfecho | (4) Indiferente |
| (2) Bastante Insatisfecho | (5) Algo satisfecho |
| (3) Algo Insatisfecho | (6) Bastante satisfecho |

El Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 es una versión, conocido como S4/82. Este último constaba de 82 ítems que abordaban aspectos culturales y organizacionales específicos, con el objetivo de proporcionar un índice global y específico para diversas áreas. Desarrollado por Melià y Peiró en 1989, el S20/23 conserva su vigencia, de utilidad diagnóstica, presenta confiabilidad y validez, consta de solo 23 ítems. El cuestionario S20/23 se estructura

en las siguientes dimensiones:

1. Satisfacción con la supervisión: Evalúa la percepción del empleado sobre los superiores y su gestión de la tarea, la calidad de la supervisión recibida, el apoyo brindado, las relaciones personales y la igualdad en el trato por parte de la organización.
2. Satisfacción con el ambiente físico: Examina las condiciones físicas de trabajo, incluyendo el espacio, limpieza, higiene, temperatura, ventilación y la iluminación, entre otros aspectos.
3. Satisfacción con las prestaciones: Evalúa el grado en que la Organización cumple con el contrato laboral, la calidad del contrato, el salario, las oportunidades de promoción y de formación.
4. Satisfacción intrínseca: Es la satisfacción derivada del trabajo en sí mismo, incluyendo las oportunidades para realizar tareas que gustan o en las que el empleado se destaca, así como los objetivos y metas laborales.
5. Satisfacción con la participación en las decisiones: Evalúa el grado de participación del empleado en las decisiones del grupo de trabajo, sección, o en las decisiones relacionadas con su propia tarea.

El cuestionario S20/23 proporciona instrucciones breves y simples, donde los participantes califican su grado de satisfacción o insatisfacción con diferentes aspectos de su trabajo, presenta una escala de siete puntos, desde muy insatisfecho hasta muy satisfecho (Meliá y Peiró, 1989).

Calificación e Interpretación: Para cada sujeto (caso), sumar las respuestas que pertenecen a un factor y dividir por el número de ítems que entren en la suma, de esa forma obtiene una media que está expresada en la misma escala de respuestas de las preguntas, lo que hace fácil su

interpretación. Luego realizar lo mismo para el siguiente factor y así para el conjunto del cuestionario sumando todos los ítems y dividiendo siempre por el número de ítems (es decir el número de respuestas) que han entrado en esa suma para cada sujeto (caso).

Fiabilidad del instrumento S20/23: posee una alta fiabilidad, con un coeficiente Alpha de .92 en la escala total y oscilando entre .76 y .89 en los diferentes factores.

En cuanto a la validez aparente, el S20/23 muestra una formulación directa de preguntas generales sobre la satisfacción o insatisfacción, lo cual es bien aceptado por los sujetos, lo que sugiere una buena validez aparente (Meliá y Peiró, 1989).

La validez de contenido del S20/23 se basa en cuestionarios y contenidos, recogidos en el S4/82 puede considerarse una versión breve, se relaciona con la validez criterial y de constructo (Meliá y Peiró, 1989).

Para obtener evidencias de validez relacionadas al contenido, 10 jueces valoraron cada ítem con respecto a su “coherencia”, “relevancia” y “semántica” y sobre las calificaciones otorgadas a través de una escala de 4 puntos se calcularon los coeficientes V de Aiken obteniéndose que, los 23 ítems que conforman el Cuestionario de Satisfacción Laboral evidenciaron índices mayores a .80 (Aiken, 1980, 1985; Ecurra, 1988) y con límites inferiores de los intervalos de confianza al 95% entre .833 y 886. Lo cual permite inferir que la escala cuenta con evidencia de validez basado en el contenido, dado que según el criterio de los expertos todos los ítems cumplirían con poseer relevancia, pertenencia y semántica para medir la satisfacción laboral (Tabla 8).

Tabla 8. Índices *V* de Aiken del juicio de expertos como validez de contenido del Cuestionario de Satisfacción Laboral

Ítem	Coherencia		Relevancia		Semántica	
	<i>V</i>	IC 95%	<i>V</i>	IC 95%	<i>V</i>	IC 95%
1	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
2	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
3	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
4	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
5	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
6	0.97	[.833;.994]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
7	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
8	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
9	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
10	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	.967	[.833;.994]
11	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
12	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
13	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
14	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
15	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
16	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
17	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
18	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
19	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
20	1.00	[.886;1.00]	.967	[.833;.994]	1.00	[.886;1.00]
21	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
22	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]
23	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]	1.00	[.886;1.00]

Nota = *V*: Coeficiente V de Aiken; IC: Intervalo de confianza.

N = 10

Con respecto a la confiabilidad de la Escala de Satisfacción Laboral, sobre las respuestas de los 300 participantes a los ítems se calcularon coeficientes Alfa de Cronbach (α) para cada una de las dimensiones (Prestaciones recibidas, Intratrabajo, Ambiente físico, Supervisión, Participación) y para la escala total obteniéndose índices superiores a .70 (Abad, Olea, Ponsoda y García, 2011), por lo cual se puede inferir la pertinencia del instrumento con respecto a los errores de medida (Tabla 9).

Tabla 9. Estadísticos de confiabilidad del Cuestionario de Satisfacción Laboral

Satisfacción laboral	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>α</i>	<i>ω</i>
Prestaciones recibidas	4.37	1.09	.799	.814
Intratrabajo	4.83	1.06	.806	.809
Ambiente físico	4.56	1.13	.869	.872
Supervisión	4.62	1.09	.883	.885
Participación	4.72	1.11	.871	.874
Escala total	4.60	.94	.948	.949

Nota = M: Media, DE: Desviación estándar, α : Coeficiente Alfa de Cronbach, ω : Coeficiente Omega de McDonald

N = 300

3.5. Procedimiento

A. Coordinación

Se solicitó la autorización al Comando del Agrupamiento CrI. José Gálvez, para la recolección de datos. Con la respuesta de aceptación, se procedió a la coordinación para la aplicar los instrumentos con la población de estudio.

Se realizó la coordinación con el personal militar subalterno, para la aplicación de los 3 instrumentos, indicándoles que estará solo, el investigador, sin la presencia de ningún personal militar superior, con la ayuda de tres estudiantes egresados de psicología de una universidad de Ilo, durante tres días, en turnos de la tarde 4:00 pm, después de que el personal se encontraba libre de sus actividades, en noviembre y diciembre del 2023.

Se invitó y solicitó al personal militar subalterno que aceptó participar en el estudio, firmar el consentimiento informado, luego se procedió a la recolección de datos que se realizó en dos sesiones con dos grupos de 50 personas cada grupo, haciendo un total de tres días.

Posteriormente se les explicó a los participantes brevemente los objetivos del estudio y el tiempo de la aplicación de los instrumentos.

Esta actividad se realizó en los ambientes del Casino militar del Agrupamiento, luego se les

invitó a participar de manera voluntaria y anónima, donde, se les informó sobre las preguntas que deben responder con la completa sinceridad, en razón que los resultados ayudarán a mejorar las condiciones laborales especialmente su desempeño laboral, además se les indicó que sus respuestas serán guardados, codificados, o almacenados en una base de datos, en la cual no aparecerá ningún nombre que los identifique, con lo que deberán sentirse tranquilos de responder libremente.

Para la aplicación de instrumentos, se realizó la entrega del cuestionario de motivación laboral, satisfacción y desempeño laboral, se explicó que las respuestas que den, serán codificadas, exclusivamente de carácter anónimo y que luego de terminar sus respectivas hojas de respuestas colocaron doblando en dos, dentro de una caja tipo votación, la evaluación fue en el tiempo establecido de 45 minutos, con lo que se finalizó con la recolección de datos.

Se agradeció a los participantes por su colaboración, luego se procedió a recoger los protocolos, invitándoles a retirarse para retornar a sus labores.

3.6. Consideraciones éticas

- 1) Se solicitó por escrito, al comandante general del agrupamiento coronel. José Gálvez que diera su autorización para la aplicación del estudio.
- 2) Se respetó el anonimato y la confidencialidad en la recolección de datos.

Los procedimientos de evaluación fueron sometidos a un proceso de aprobación del Comité Institucional de Ética (CIE) de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

En relación al principio ético de autonomía en la población de estudio, se cuidó que el personal militar subalterno pudiera comprender las implicancias de la investigación y que su participación sea voluntaria, además de poder tener la libertad de retirarse de la evaluación o posterior a esta, de esta manera pudieron decidir participar voluntariamente. A cada participante se les explicó los procedimientos pertinentes y se les entregó una copia de Consentimiento

informado, el cual es un documento basado en las disposiciones de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Con la finalidad de cumplir con el principio ético de beneficencia / no maleficencia se les indicó que su participación en el estudio tuvo la finalidad de aportar a un mejor desempeño laboral, lograr buena motivación, así como conocer la satisfacción laboral, que se pueden adaptar mejor a sus actividades laborales y que no les produciría ningún daño, ni perjuicio.

3.7. Plan de Análisis

Se procedió a realizar una prueba empírica del modelo propuesto para verificar si los datos se ajustan a las especificaciones del modelo. Se utilizó el indicador X^2 con un nivel de significancia de (.05.) Además, se emplearon los indicadores de ajuste: TLI, RMSEA, GFI, CFI e IFI.

El índice de ajuste TLI, también conocido como coeficiente de Tucker Lewis o índice no normado de Bentler Bonet, se acercó a uno en caso de un buen ajuste de los datos. A veces, este valor puede ser mayor a 1 o menor a cero, debido a que es un índice no estandarizado.

El indicador de ajuste RMSEA, derivado del RMS propuesto por Steiger y Lind en 1980 y refinado por Browe y Cudeck en 1993, mostró un ajuste perfecto cuando es igual a cero. Se consideró aceptable un valor inferior a .08, mientras que uno superior a .1 indica un ajuste no aceptable.

En cuanto al indicador de ajuste GFI, propuesto por Bentler en 1990 y equivalente al índice de no centralidad relativa (RNI) de McDonald y Marsh, se apreció valores cercanos a uno, que son requeridos para considerarlos aceptables con respecto al modelo.

Por último, el indicador IFI, propuesto por Bollen en 1989 y conocido como índice de ajuste incremental, indicó un buen ajuste cuando se acerca a uno (Arbuckle y Wothke, 1999).

CAPÍTULO V

RESULTADOS

En la tabla 10 se muestran los estadísticos descriptivos para la variable motivación laboral, tanto para la puntuación total como las respectivas subáreas, sugiriendo que la motivación laboral en el personal militar subalterno de Ilo es mayormente moderada, con algunos sesgos leves en ciertos subdimensiones como la Amotivación (sesgada hacia puntajes bajos) y la regulación externa (ligeramente sesgada hacia puntajes altos). Las variaciones en la dispersión (DE) y la forma de las distribuciones de la Asimetría (g^1) y Curtosis (g^2) donde se evidencian que los índices de asimetría y curtosis fluctúan en el rango de $-/+ 1.5$ lo que evidenciaría una distribución normal univariada (Pérez y Medrano, 2010; Ferrando & Anguino-Carrasco, 2010).

Tabla 10. Estadísticos descriptivos de la Motivación laboral

VARIABLES	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>Mín</i>	<i>Máx</i>	g^1	g^2
Motivación laboral	79.613	13.374	44	133	-.001	.046
Según subáreas						
Amotivación	6.477	2.063	3	21	1.458	1.121
Regulación externa	25.973	5.708	7	42	-.229	.245
Introyectada	18.183	5.119	4	28	-.279	-.331
Identificada	14.533	4.286	3	21	-.576	-.418
Intrínseca	14.447	4.793	3	21	-.376	-.903

Nota: *M*: Media, *DE*: Desviación estándar, *Mín*: Mínimo, *Máx*: Máximo, g^1 : Asimetría; g^2 : Curtosis.

En la tabla 11, los resultados sugieren que, en general, los participantes están satisfechos con los diferentes aspectos de su trabajo, especialmente en áreas como la supervisión y la participación. Las distribuciones de los puntajes son ligeramente asimétricas, lo que indica que algunos participantes reportan niveles más altos de satisfacción en comparación con otros. Donde se evidencian que los índices de asimetría y curtosis fluctúan en el rango de $-/+ 1.5$ lo que evidenciaría una distribución normal univariada (Pérez y Medrano, 2010; Ferrando &

Anguino-Carrasco, 2010). Esto proporciona una base sólida para explorar cómo la satisfacción laboral se relaciona con otras variables como la motivación y el desempeño laboral en el modelo de ecuaciones estructurales (SEM).

Tabla 11. Estadísticos descriptivos de la Satisfacción laboral

VARIABLES	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>Mín</i>	<i>Máx</i>	<i>g¹</i>	<i>g²</i>
Satisfacción laboral	22.597	4.648	7	32	-.668	.538
Según subáreas						
S. Supervisión	4.229	1.063	1	6	-.720	.395
S. Ambiente físico	4.166	1.157	1	6	-.822	.466
S. Prestaciones recibidas	3.967	1.113	1	6	-.431	-.190
S. Interior trabajo	4.525	1.094	1	7	-.756	.590
S. Participación	4.475	1.142	1	7	-.561	.409

Nota: *M*: Media, *DE*: Desviación estándar, *Mín*: Mínimo, *Máx*: Máximo, *g¹*: Asimetría; *g²*: Curtosis.

En la tabla 12 el análisis de los estadísticos descriptivos del desempeño laboral muestra que las subdimensiones de rendimiento total, tarea y contexto tienen distribuciones razonablemente simétricas, encontrando que los índices de asimetría y curtosis fluctúan en el rango de $-/+ 1.5$ lo que evidenciaría una distribución normal univariada (Pérez y Medrano, 2010; Ferrando & Anguino-Carrasco, 2010).

Lo que facilita el análisis estadístico posterior. Los bajos puntajes en comportamiento contraproducente sugieren que este tipo de comportamiento es poco frecuente entre los participantes, lo cual es un resultado favorable en términos de desempeño organizacional.

Tabla 12. Estadísticos descriptivos del Desempeño laboral

VARIABLES	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>Mín</i>	<i>Máx</i>	<i>g</i> ¹	<i>g</i> ²
Desempeño laboral	40.797	5.704	26	63	.086	.122
Según subáreas						
R. Total	10.367	1.556	7	16	.065	.008
R. Tarea	7.923	1.823	3	12	-.293	-.230
R. Contexto	14.563	2.151	9	24	-.005	.667
Comportamiento contraproducente	6.540	1.477	3	10	-.182	-.573

Nota: *M*: Media, *DE*: Desviación estándar, *Mín*: Mínimo, *Máx*: Máximo, *g*¹: Asimetría; *g*²: Curtosis.

La tabla 13, la prueba de normalidad multivariada (*z*) arrojó un valor de 4.167, el cual es menor a 5 ($Mardia < 5$), lo que indica que la distribución empírica multivariada se aproxima a la distribución teórica normal multivariada (Bentler, 2005). Por lo tanto, para la estimación del modelo se utilizará el Método de Máxima Verosimilitud (ML), ya que es el método adecuado cuando se confirma la normalidad multivariada y el tamaño de la muestra es de mediano a grande (Byrne, 2010).

Las correlaciones indican que tanto la motivación como la satisfacción laboral están fuertemente relacionadas con el desempeño laboral, siendo la motivación la variable con la relación más fuerte. Estos resultados respaldan las hipótesis del estudio, confirmando la importancia de promover tanto la motivación como la satisfacción para mejorar el desempeño en el contexto del personal militar. Además, aunque la relación entre satisfacción y motivación laboral es más débil, sigue siendo significativa, lo que sugiere que la satisfacción también contribuye indirectamente al desempeño a través de su impacto en la motivación. Se evidencia coeficientes de Pearson positivos y estadísticamente significativos, por lo que las relaciones evidenciadas son directas, entre pequeñas ($r=.10$) y grandes ($r=.50$); y estadísticamente significativas, dado que los coeficientes resultaron de .162 ($p=.005$), 0.810 ($p<.001$) y .703 ($p<.001$), respectivamente.

Tabla 13. Correlaciones entre las variables de estudio

	<i>r</i>	<i>p</i>
Motivación laboral ↔ Satisfacción laboral	.162**	.005**
Motivación laboral ↔ Desempeño laboral	.810***	.000**
Satisfacción laboral ↔ Desempeño laboral	.703***	.000***

Nota: *r*: Coeficiente de correlación de Pearson.

p* < 0.05, *p* < 0.01, ****p* < 0.001

La tabla 14, el análisis de los predictores mostró coeficientes Beta estandarizados (β) con tamaños de efecto que varían entre moderado y fuerte, según el criterio de Cohen (citado en Domínguez-Lara, 2017), donde valores alrededor de .50 se consideran moderados y aquellos cercanos a 0.80, fuertes. En este caso, el coeficiente Beta estandarizado (β) entre la motivación y la satisfacción laboral, la satisfacción y el desempeño laboral, y la motivación y el desempeño laboral mostró un efecto positivo y significativo, con valores de .790 ($p = .005$), .703 ($p < 0.001$) y .810 ($p < 0.001$), respectivamente. Además, las varianzas de las variables dependientes explicadas por los predictores (R^2) reflejaron un tamaño del efecto pequeño para la relación entre motivación y satisfacción laboral ($R^2=.026$), mientras que para las relaciones entre desempeño y satisfacción laboral ($R^2=.494$) y entre desempeño y motivación laboral ($R^2 = 0.656$), el tamaño del efecto fue grande.

Los resultados muestran que tanto la motivación como la satisfacción laboral juegan un papel importante en la predicción del desempeño laboral, siendo la motivación la variable con mayor poder explicativo. Además, se confirma una relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral, lo que refuerza el papel crucial de la motivación en la mejora de otros aspectos laborales.

Tabla 14. Estimación del modelo de ecuación estructural

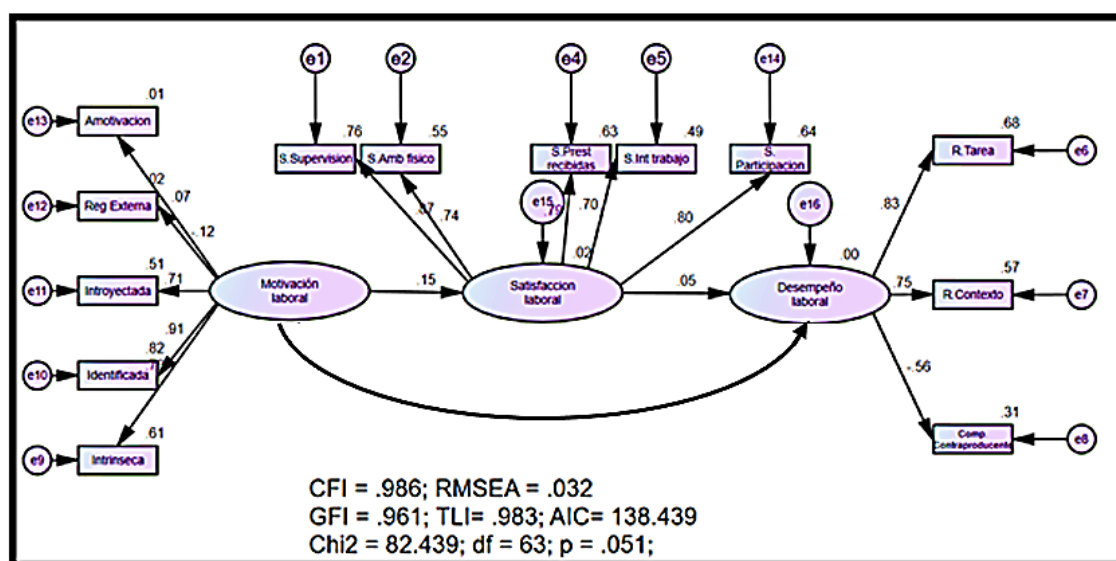
			<i>B</i>	β	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>p</i>
Motivación laboral	<---	Satisfacción laboral	.466	.790	.162	.026	.005**
Desempeño laboral	<---	Satisfacción laboral	.862	.703	.703	.494	< .001***
Desempeño laboral	<---	Motivación laboral	.345	.810	.810	.656	< .001***

Nota: *B*: Coeficiente Beta no estandarizado, β : Coeficiente Beta estandarizado, *R*: coeficiente de determinación, *R*²: Coeficiente de determinación al cuadrado.

p* < 0.05, *p* < 0.01, ****p* < 0.001

En la figura 2 se puede apreciar el modelo de ecuación estructural (*Path analysis* de variables latentes) del desempeño laboral basado en la motivación y la satisfacción laboral evidenciando que los efectos son significativos y que los datos muestran un ajuste satisfactorio al modelo propuesto, dado que la beta estandarizados muestra efectos directos y significativos (Domínguez-Lara, 2017) y los índices de ajuste son concordantes a los puntos de corte propuestos por Abad, et al. (2011).

Figura 2. Estimación del modelo de ecuación estructural del desempeño laboral basado en la motivación y satisfacción laboral



Nota: *CFI*: Índice de ajuste comparativo, *RMSEA*: Raíz del Error Cuadrático Medio, *TLI*: Índice de Tucker-Lewis, *GFI*: Índice de Bondad de Ajuste, *AIC*: Criterio de información de Akaike, *Chi2*: Bondad de ajuste Chi-cuadrado, *df*: grados de libertad.

Fuente: IBM® SPSS® AMOS 24.0.0

En la tabla 15, los índices de ajuste observados sugieren que el modelo propuesto se ajusta muy bien a los datos. Los valores de CFI, TLI y GFI están todos por encima de .95, y el RMSEA es considerablemente bajo, lo que indica un excelente ajuste global. Además, el valor de X^2/gl también respalda este buen ajuste, situándose por debajo del límite crítico de 3.0.

Este análisis de ajuste sugiere que el modelo es adecuado y explica bien las relaciones entre las variables estudiadas). Es por ello, que acepta la hipótesis general, en el sentido que el modelo del desempeño laboral basado en la motivación y la satisfacción laboral en el personal militar subalterno en una unidad militar de la ciudad de Ilo – 2023 es válido.

Tabla 15. Índices de bondad de ajuste del modelo de ecuación estructural

Nivel de ajuste	X^2	gl	p	X^2/gl	CFI	TLI	GFI	$RMSEA$
Esperado	-----	-----	≥ 0.05	≤ 3.0	$\geq .95$	$\geq .95$	$\geq .95$	$\leq .06$
Observado	82.439	63	0.051	1.301	.986	.983	.961	.032

Nota: CFI : Índice de ajuste comparativo, $RMSEA$: Raíz del Error Cuadrático Medio, TLI : Índice de Tucker-Lewis, GFI : Índice de Bondad de Ajuste, AIC : Criterio de información de Akaike, X^2 : Bondad de ajuste Chi-cuadrado, gl : Grados de libertad, X^2/gl : Índice de ajuste absoluto.

CAPÍTULO VI

DISCUSION DE LOS RESULTADOS

En esta investigación se evaluó un modelo compuesto por tres variables latentes: motivación (variable directa exógena independiente), satisfacción laboral (variable directa exógena independiente) y desempeño laboral (variable endógena dependiente). El objetivo fue determinar la validez de un modelo explicativo del desempeño laboral basado en la motivación y la satisfacción laboral del personal militar subalterno en una unidad militar de la ciudad de Ilo. Para ello, se recolectaron los datos, que permitió cumplir con los objetivos planteados, llegando a encontrar la validez del modelo explicativo.

El modelo presenta las múltiples relaciones entre las variables medidas, las cuales están vinculadas con los datos recolectados y analizados por medio de ecuaciones estructurales. Este análisis demostró las interacciones propuestas en el modelo teórico, otorgándole la fuerza suficiente para ser detectadas. Por lo tanto, se llevó a cabo un análisis detallado sobre el comportamiento de las variables que lo componen.

Los factores explicativos que confirman el desempeño laboral, serían de acuerdo al modelo probado, la satisfacción y la motivación laboral, dado que mediante las ecuaciones estructurales, se evidencian un ajuste entre el modelo explicativo propuesto y los datos obtenidos en el personal militar subalterno.

La variable motivación laboral se relaciona con la satisfacción laboral en la validez del modelo explicativo propuesto en el personal militar subalterno de una unidad militar en la ciudad de Ilo. Asimismo, la motivación se relaciona con el desempeño laboral, mientras que la satisfacción, también se relaciona con el desempeño laboral. Además, la satisfacción laboral modera entre la motivación y desempeño laboral. Por lo tanto, se podría hipotetizar que la alta o baja satisfacción podrían amortiguar los efectos de la motivación sobre el desempeño laboral.

Tal es así, que este resultado es consistente con el estudio de Mamani et al., (2023) con otra variable como es el compromiso organizacional, en el cual revelaron que la satisfacción laboral, es moderadora a través de sus componentes en la mejora continua del desempeño laboral.

En la propuesta del modelo teórico, se observa una relación moderada entre la motivación y la satisfacción laboral, coincidiendo con los hallazgos de Dávila y Agüero (2021). Sin embargo, difiere en parte de los resultados de Rivamar (2015), quien no encontró diferencias entre los grupos de edad. No obstante, en relación con el puesto jerárquico, Rivamar encontró que los empleados subordinados presentaron niveles más altos de desmotivación que los mandos medios y niveles de satisfacción más bajos que los mandos altos. Para corroborar estos resultados, según la autodeterminación, las personas dirigen su vida, eligiendo sus preferencias, gustos e intereses que orientan sus acciones (Vallerand, 2021).

Por lo que, se puede notar que el personal militar subalterno, se encuentran algo desmotivados y también muestran niveles de satisfacción intrínseca más bajos sobre su desempeño en este grupo humano, sugiriendo que las exigencias de sus superiores, así como las normas estrictas para el desarrollo de su carrera militar, los lleva a presentar poca motivación que se relaciona con su desempeño laboral.

Así mismo, en el modelo explicativo de la satisfacción laboral, se puede encontrar que la satisfacción laboral modera indirectamente entre la motivación y el desempeño laboral, donde los efectos son significativos y los datos muestran un ajuste satisfactorio al modelo propuesto. En tal sentido, con respecto a la moderación de la satisfacción entre motivación y desempeño laboral, dicho resultado, es concordante con los estudios de Hinojosa (2023) utilizó otras variables como calidad de los factores de trabajo y el compromiso laboral, quien encontró que la satisfacción laboral actúa como mediador entre la calidad de los factores de trabajo y el compromiso laboral, por lo que explicaría que la satisfacción en el personal militar subalterno, estaría basada en los criterios de responsabilidad, disciplina, salario y apoyo entre compañeros.

Aún más, estos resultados son congruentes con el estudio de Mamani et al., (2023), quien reportó que algunos componentes de la satisfacción son mediadores en el desempeño de trabajadores.

En el modelo explicativo, los resultados indican que este efecto se intensificaría cuando el personal está satisfecho con su trabajo, ya que los empleados perciben retroalimentación, salario y apoyo social. Esto refuerza la necesidad de recibir apoyo, participación y respaldo de sus superiores para lograr un mejor desempeño laboral, evitando así dificultades en sus responsabilidades, de esta manera, se explica que la satisfacción influenciada por la motivación tendría un menor efecto sobre el desempeño.

En el modelo explicativo de motivación laboral, se observa una relación entre la motivación y el desempeño laboral. Este hallazgo es consistente con los estudios de, da Cruz Carvalho et al. (2020) Hemakurama (2020), Kishnani y Vargas (2023), Munyua (2017), Urrutia (2021), quienes demostraron que la motivación está relacionada con el desempeño laboral. Mientras una investigación, utilizando otras variables mediadoras y con un modelo de mediación múltiple, demostraron que a través de variables trabajo-familia, se relacionan con el desempeño laboral a través del compromiso afectivo y la satisfacción laboral Gabini (2017). Y es contrario, a los estudios de Asmat (2020) quien en sus hallazgos demostró que no existe una relación significativa entre la motivación con el desempeño laboral.

Estos datos demostrarían que el personal militar subalterno presentan una motivación fluctuante que demostraría que no existe motivaciones altas, ni bajas, que se relacionan con un desempeño laboral adecuado en sus tareas, así como el contexto, tampoco se encontró indicadores negativos de un comportamiento laboral contraproducente según la teoría de Kopmans (2014) y Gabini (2018).

Por tal razón, es probable que este grupo humano tenga otro tipo de motivaciones y sensaciones de satisfacción dentro del ámbito militar, por el cual este resultado sale del

estándar, de los estudios previamente encontrados y no se presentan de la misma manera, debido a la jerarquía, subordinación, ordenes irrestrictas, tipo de tareas que realizan, al tipo de organización, debido a sus características que son propias en el ámbito militar, presentando una tendencia al buen desempeño, porque tiene que cumplir con las metas establecidas propia carrera militar.

En un análisis teórico y en base a los datos estadísticos obtenidos, basándonos en la aproximación de la teoría de la Motivación, indica que las personas se motivan por factores intrínsecos y extrínsecos, siendo estos predominantemente intrínsecas, se puede notar en el personal militar subalterno, que la motivación es un factor importante que determina su desempeño, tal y como sostiene la teoría de la autodeterminación Deci y Rayan (1980), apelando a las tendencias de sus respuestas reactivas frente a sus motivaciones que podrían afectarse por la forma de trato y comunicación que reciben de sus superiores, la sobrecarga laboral y la falta de tiempo que requieren para estar con sus familias, además de no recibir algunas facilidades o beneficios, frente a las necesidades personales que estos requieren, pueden quedar insatisfechos; es así que según la teoría de la autodeterminación (Ryan & Deci,2000), y realizando un análisis profundo del contexto, las normas de la institución, les permite asimilar y aceptar como propias los valores militares, confirmándose de esta manera que predomina sus motivaciones intrínsecas en su desempeño laboral, en consecuencia mantienen un continuo en su motivación, así mismo, estos resultados, se refuerzan con el planteamiento de la Teoría de la motivación intrínseca de Reiss,(2002) plantea la existencia de dieciséis deseos y que se sostienen en tres pilares como son: la competencia, autonomía y propósito, y de esta forma, se corrobora que la motivación laboral en el personal militar subalterno, estaría directamente relacionada con la satisfacción, en tal sentido, estos indicadores, serían los que explicarían el efecto moderado entre la motivación laboral y la satisfacción laboral; que guardan relación con el enfoque teórico de la Autodeterminación

(Ryan & Deci,2000) donde la autonomía y competencia, permitirían la satisfacción de sus deseos, además, que la satisfacción de cada deseo produce un valor intrínseco y se relaciona con el desempeño del personal militar subalterno. Por tal razón, el desempeño que realizan, involucra, los diferentes roles que cumplen como: lealtad, disciplina, orden, responsabilidad, tareas específicas, no específicas, los cuales guardan relación con los aportes teóricos de la motivación intrínseca de Kenet (2005), quien sostiene que actualmente las organizaciones necesitan de trabajadores más comprometidos, con iniciativa para poder ser competentes, con capacidad de autogestión producto de su esfuerzo en el trabajo y que los trabajadores pudieran lograr recompensas intrínsecas como darle sentido de competencia a su trabajo, sentido de significado y la sensación de progreso, los cuales explicarían que en el personal militar subalterno, presenten, efectos significativos en su desempeño, fortaleciéndose a través de las motivaciones intrínsecas.

Así mismo, con relación a la satisfacción, al analizar este concepto, es innegable su asociación con la motivación como describe Herzberg (1959) en su modelo. Según este enfoque, los eventos en la vida laboral pueden llevar a la satisfacción o insatisfacción laboral, sostiene los factores de higiene y los factores de motivación, siendo predominantes los factores extrínsecos, los que podrían explicar las relaciones relativamente pequeñas entre la motivación y la satisfacción del personal militar subalterno, especialmente frente a la adversidad del contexto en el que trabajan, influenciado por patrones sociales estrictos, como: las normas de la organización, las buenas relaciones de apoyo entre compañeros, condiciones del trabajo y el salario, siendo posible que estos factores sociales, contribuyan al desempeño laboral del personal militar subalterno. De acuerdo con Herzberg (1959), no obstante, los factores intrínsecos, nos permitiría explicar que de alguna forma el personal militar subalterno se encuentre satisfecho en relación a las diferentes tareas que realizan, oportunidades de crecimiento y ascenso, sugiriendo de esta manera que la satisfacción se relaciona con el

desempeño laboral en el personal militar subalterno. Además, estas actividades o tareas se refuerzan con los roles intrapersonales mencionados por Gabini (2018), que son cruciales para aquellos que ocupan puestos laborales específicos. Además se fortalece con lo planteado con la teoría de Metas de E. Locke quien sostiene que las percepciones de agrado que tienen los trabajadores con su organización, determinan un buen desempeño laboral en base a los resultados obtenidos.

Desde una perspectiva del Modelo Teórico de Meliá y Peiró (1989), los autores proponen que la satisfacción laboral y sus diversas dimensiones derivan del desempeño de su trabajo y alcanzan su comprensión como una medida, producto de la disposición en los trabajadores, por lo que, se deduce y confirmaría una vez más, que los factores sociales, explicarían que el personal militar se encuentre algo satisfechos por diversos factores como: la supervisión de las actividades, el ambiente físico, la satisfacción con las prestaciones, la satisfacción intrínseca y participación en decisiones, los que serían determinantes en el desempeño laboral en el personal militar subalterno, Según este modelo, si estas dimensiones no son satisfactorias, es menos probable que el personal alcance un buen nivel de desempeño. Curiosamente, se observa que el personal militar subalterno no está completamente satisfecho ni insatisfecho, este comportamiento se alinea con la Teoría de Herzberg (1959). Estas fluctuaciones pueden explicar por qué la satisfacción laboral actúa como un moderador entre la motivación y el desempeño laboral.

Por lo tanto, se explicaría, que el personal militar subalterno, se siente satisfecho al realizar sus tareas, tal es así, que, al referirnos a las actividades o tareas, estos conceptos guardan relación con una de las dimensiones sostenidas por los Modelos Teóricos de Gabini, (2018), Kopmans, (2013), Campbell, (1990), Murphy (1989) quienes mencionan que las tareas son las diferentes actividades relacionadas al puesto y están orientadas interpersonalmente, siendo estas características descritas, las que presentan concordancia con las diferentes

actividades o tareas que realiza el personal militar subalterno como son: trabajo administrativo, trabajo de campo, operativo, comunicaciones, informática, telemática, mecánica y armamento, artillería, ingeniería, preparación anfibia, combate tierra, manejo de misiles antiaéreos, preparación física y psicológica; mientras, el ambiente físico y el apoyo entre compañeros, forma parte de la dimensión del contexto, considerada en los Modelos teóricos del desempeño laboral, se encuentran vinculados con los Factores extrínsecos de Herzberg que ayudaría a explicar que el desempeño laboral es multivariado en el personal militar subalterno.

En el análisis teórico exhaustivo del desempeño laboral, se puede encontrar que la Teoría de Murphy (1989) relaciona la eficacia y productividad de las actividades de los trabajadores, a los cuales considera como trabajos individuales, que varían dependiendo de los objetivos de la institución, quien sostiene que la dimensión de la tarea, forma parte del desempeño laboral, por lo que guarda relación con las diferentes actividades específicas y no específicas que realiza el personal militar subalterno, los que se complementan con esfuerzo, disciplina, supervisión, trabajo en equipo, gestión o administración etc, estos planteamientos, son coincidentes con la Teoría de Campbell (1990) que explicaría el desempeño laboral en el personal militar subalterno, por las características de preparación física, psicológica, manejo y destreza en el manejo de máquinas y armas.

Insistiendo, en las tareas, la teoría de Kopmans, (2014) ratifica una vez más, la vigencia del valor de las actividades que realizan los trabajadores, las cuales contempla en sus dimensiones como el desempeño de las tareas específicas, contextual, de adaptabilidad y comportamiento contraproducente, este último, casualmente el comportamiento contraproducente, no se encontró en los resultados en el personal militar subalterno.

Otra potencial explicación, es que el personal militar subalterno, para el caso de las tareas, emplean estrategias del trabajo en equipo, apoyo entre compañeros, cumplen diferentes roles, siendo estos, más determinantes en el desempeño del personal militar subalterno, además

guarda relación con la teoría de Murphy (1989), Campbell, (1990) explicarían el desempeño laboral en el personal militar subalterno. Finalmente las tareas o actividades que realizan los trabajadores, tienen una valoración en todas las organizaciones, de acuerdo, a los diferentes planteamientos teóricos como Gabini, (2018) toma el postulado teórico de Kopmans, (2014) para conocer el desempeño laboral de manera más amplia, considerando, los roles sociales y culturales, adaptando al contexto hispanoparlante, considerando generalizar la medición del desempeño laboral en diferentes actividades y en diferentes organizaciones, por lo que, se confirma que estos enfoques mantienen una vigencia con la realidad actual, para conocer el desempeño laboral, en este caso, del personal militar subalterno.

En este sentido, para este estudio, se consideró emplear el modelo de Gabini, (2018) que se basa en la Teoría de Kopmans (2013), paradigmas cognitivos ampliamente aceptados, teniendo en cuenta las características del personal militar subalterno, el cual, no necesitó ningún ajuste al instrumento, funcionando de manera óptima y de esta forma, se demuestra la fortaleza de la teoría, considerada como contemporánea. Tal es así, que este instrumento, permite conocer el desempeño laboral en el personal militar subalterno.

Es necesario resaltar la importancia, por cubrir las necesidades en el personal militar subalterno, en especial, en otros contextos militares, impulsando a los líderes a promover mejoras para la implementación de talleres o programas de motivación y satisfacción laboral.

Así mismo, se recomienda probar y contrastar este modelo, en otras poblaciones con personal militar subalterno en nuestro país, y con ello, pueda fomentarse una mejora en la gestión y administración, mejorando su motivación para favorecer su desempeño laboral.

Finalmente, en los resultados encontrados y por las características de la muestra, se puede mencionar que las diferencias culturales, permiten al personal militar subalterno, adaptarse a un contexto rígido, moldeando y transformando patrones de comportamiento como el tipo de trabajo que se practica en la organización. En consecuencia, se observa que la cultura

organizacional debe ser moldeada por los líderes de la institución, con la finalidad de fortalecer la formación militar. En tal sentido el personal realiza el esfuerzo integrado y trabajo en equipo que genera sinergia y hace posible que algunas dificultades sean vistas como oportunidades para desarrollar las competencias del personal militar subalterno. Es así que, en esta realidad militar, la autoridad se ejerce por el grado que se ostenta, sin embargo, esto, no significa que todos sus integrantes tengan la capacidad para liderar, por el contrario, muchas veces el abuso de autoridad, la imposición de órdenes genera problemas que perjudican al personal militar subalterno. Por lo tanto la cultura militar resalta en nuestra sociedad como producto de los roles, valores, tradiciones y principios que se formaron desde su incorporación al ejército del personal militar subalterno, quienes asimilan la historia, los valores y la estructura de la organización, los que se verán reflejados en el comportamiento del personal, siendo estos los que evolucionan y se adaptan para lograr el cumplimiento de la misión que cumple el ejército. La identificación, integración e introyección de los valores militares del personal militar subalterno, se puede observar que visten con orgullo el uniforme y las insignias que muestran el nivel de entrenamiento, jurando defender a la patria y si es posible entregar su propia vida. A su vez, presentan un componente moral importante, como un entendimiento implícito, convirtiéndose en un credo, asociado a un componente vocacional. En consecuencia, la cultura militar incluye disciplina, trabajo en equipo, espíritu de cuerpo y valores que deben mantenerse alineadas en los todos los niveles jerárquicos. Es importante aclarar que los factores culturales les permiten explicar cómo asimilar las experiencias y la manera como se produce el cambio en su formación militar, como un patrón integral sobre cómo deben pensar, actuar en todo el tiempo en su carrera fortaleciendo la identidad y cohesión grupal.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

Se acepta la hipótesis General, la cual evidencia que el Modelo explicativo posee validez, y tiene relación significativa entre la motivación y satisfacción laboral, para explicar el desempeño laboral en el personal militar subalterno de una unidad militar en la ciudad de Ilo.

1. Se acepta la primera hipótesis específica, que evidencia relación positiva y significativa entre la satisfacción y la motivación laboral (Coeficiente Beta estandarizado estimado de .790, un valor $p = .005^{**}$ menor al nivel de significación del .05)
2. Se acepta la segunda hipótesis específica, que evidencia relación positiva y significativa entre la satisfacción y el desempeño laboral. (Coeficiente Beta estandarizado estimado de .703, un valor de $p < 0.001^{***}$ menor al nivel de significación del .05).
3. Se acepta la tercera hipótesis específica, que evidencia relación positiva y significativa entre la motivación y desempeño laboral. (Coeficiente Beta estandarizado estimado de .810, un valor de $p < 0.001^{***}$ menor al nivel de significación del .05).
4. Se acepta la cuarta hipótesis específica, evidenciando que la satisfacción laboral media entre la motivación y el desempeño laboral. Es decir, el coeficiente Beta estandarizado (β) entre la motivación y la satisfacción laboral, el desempeño y la satisfacción laboral y el desempeño y motivación laboral evidenciaron un efecto positivo y significativo, dado que los valores resultantes fueron de .790 ($p = .005$), .703 ($p < .001$) y .810 ($p < .001$), respectivamente.

CAPÍTULO VIII

RECOMENDACIONES

Se propone implementar módulos de capacitación en el Agrupamiento mediante talleres que proporcionen conocimientos sobre motivación y desempeño laboral. Estos talleres están diseñados para equipar al personal militar con recursos que previenen situaciones de malestar emocional e insatisfacción ante dificultades laborales, con el objetivo de promover mejoras en el bienestar del personal militar.

1. Se propone implementar talleres y/o dinámicas enfocadas en la satisfacción laboral, dirigidos especialmente al personal militar subalterno. Estos talleres están diseñados para facilitar la comprensión y la identificación de los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en la satisfacción laboral, con el objetivo de elevar su nivel de motivación.
2. Se recomienda llevar a cabo actividades y talleres centrados en la satisfacción laboral, enfocándose en la importancia del compromiso y la autogestión de capacidades del personal militar subalterno respecto a sus expectativas y metas laborales, contribuyendo a mejorar su desempeño laboral.
3. Se propone incrementar la realización de trabajos grupales sobre motivación laboral, con el objetivo de que el personal militar subalterno desarrolle competencias cognitivas para el reconocimiento e introyección de las dimensiones motivacionales desde una perspectiva contemporánea, favoreciendo así un mejor desempeño laboral.
4. Se sugiere fomentar talleres y/o trabajos grupales enfocados en la motivación y el desempeño laboral, resaltando el ciclo motivacional en el personal militar subalterno, con el propósito de promover un bienestar integral en este grupo humano.

CAPÍTULO IX

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, F., Olea, J., Ponsoda, V. y García, C. (2011). *Medición en ciencias sociales y de la salud*. Editorial Síntesis.
- Afful, A. (2012). Relationship between Motivation and Job Performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons. *Creative Education*, 3, 309-314. DOI: 10.4236/ce.2012.33049
- Aiken, L. (1980). Content validity and reliability of single items or questionnaires. *Educational and Psychological Measurement*, 40(4), 955-959.
- Aiken, L. (1985). Three Coefficients for Analyzing the Reliability of Ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45(1), 131-142.
- Asmat, B. (2021). *Motivación como factor asociado al desempeño laboral en médicos del servicio de medicina interna. Hospital de Chancay 2020*. (Tesis para Maestría. Perú). <https://hdl.handle.net/20.500.12727/9153>
- Atehortua, J. (2021). *Análisis de la satisfacción laboral y su impacto en el desempeño de los trabajadores en una empresa del sector textil de Bogotá*. (Tesis para maestría. Universidad EAN). Colombia. <http://hdl.handle.net/10784/26526>
- Atehortua, J. y Ceferino, R. (2021). *La satisfacción laboral y su efecto en el desempeño en una empresa mediana del sector textil en Bogotá*. (Tesis para Maestría. Universidad EAFIT). <http://hdl.handle.net/10784/26526>
- Ato, M., Lopez, J. y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*. 29(3). 1038 -1059. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Baard, P., Deci, E y Ryan, R. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational

- Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings1. *Applied Social Psychology*, 34(10):2045-2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Bautista, R., Cienfuegos, R. y Aguilar, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*. Universidad Peruana Unión. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bentler, P. y Wu, E. (2005). *EQS 6 Structural equations program manual*. Encino, CA: Multivariate Software.
- Bermudez, R. (2017). La Motivación dentro de la Gestión Administrativa de las pequeñas empresas. 25(47) 37-44. *Quipukamayoc*. <https://doi.org/10.15381/quipu.v25i47.13801>
- Byrne, B. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. (2nd ed). Taylor and Francis Group. New York. <https://doi.org/10.4324/9780203805534>
- Campbell, J. (1990). Modeling job performance in a population of Jobs. *Personnel psychology*. 43(2), 313-575
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ma Edición). Mc Graw Hill Interamericana. México
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ra ed.). Mc Graw Hill Interamericana. México. <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1143>
- Da Cruz, A., Riana, I. y Soares, A. (2020). Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*. 7(5), 13-23. <https://sloap.org/journals/index.php/irjmis/article/view/960/1473>
- Dávila, R., y Agüero, E. (2021). Motivación y satisfacción laboral en el desempeño del

- empleado en las organizaciones de la ciudad de Lima, Perú. p. 219 -232. Revista Visión Gerencial. 10.53766/VIGEREN/2021.21.02.02
- Deci, E y Ryan, R. (2000) The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, *Psychological Inquiry*, 11 (4). 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. y Ryan, R. (1980). The Empirical Exploration of Intrinsic Motivational Processes. Universidad de Rochester. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/Deci_%26_Ryan_Empirical_Exploration_in_Adv_Experiment_Soc_Psych_vol13_p39.pdf&ved=2ahUKEwj_rIeytz7AhVFDrkGHVmoCRsQFnoECA8QAQ&usg=AOvVaw3RQ9wDWLpnSbpDIDu4ILZPDeI
- Diario El Peruano. (2007). Ley 29131 - Ley de Régimen Disciplinario de las Fuerzas Armadas. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29131.pdf>
- Diario El Peruano. (2012) Decreto Legislativo N° 1137. Ley del Ejército del Perú. <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01137.pdf>
- Diario El Peruano. (2012) Decreto Legislativo N° 1144. Decreto Legislativo que regula la Situación Militar de los Supervisores, Técnicos y Suboficiales u Oficiales de Mar de las Fuerzas Armadas. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01144.pdf>
- Diario El Peruano. (2012) Decreto Legislativo N° 1145. Decreto Legislativo que modifica la Ley 29131, Ley del Régimen Disciplinario de las Fuerzas Armadas. <https://dataonline.gacetajuridica.com.pe/gaceta/admin/elperuano/2012-1112/11-12-2012.PDF>
- Dominguez, S. (2017). Magnitud del efecto, una guía rápida. Educación

Médica, 19(4), 1575-1813.

<https://doi.org/10.1016/j.edumed.2017.06.003>

Escurre, L. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología*, 6(1-2), 103-111.

Ferrando, P., y Anguiano, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 18-33.

Friedlander, F., y Argulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22(2), 171-183. doi:10.1111/j.1744-6570.1969.tb02300.x

Gabini, G y Salessi, S. (2019). Work-family Interfase and Job Performance: Job Satisfaction as Mediator. *Psychological Research*. 1 (2). 36 -44. <https://doi.org/10.30564/jpr.v1i2.624>

Gabini, G. (2018). Potenciales predictores del rendimiento laboral: una exploración empírica. (1ra ed.). Universidad Abierta Interamericana. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://uai.edu.ar/media/111496/gabini-potenciales-predictores-del-rendimiento-laboral.pdf&ved=2ahUKEwiltK7y9z7AhV7LrkGHUqKAXQQFnoECBgQAQ&usg=AOvVaw0PorlFSe4FydHBAU9sz2rl>

Gabini, G. y Salessi, S. (2016). Validación de la escala de rendimiento laboral individual en trabajadores argentinos. *Evaluar*. 16(1). 31-45. <https://doi.org/10.35670/1667-4545.v16.n1.15714>

Gagné, M. y Forest, J. (2010) The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological*. 70(4). 628 -646. <https://doi.org/10.1177%2F0013164409355698>

Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation.

- Organizational Behaviour, 26, 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. Canadá. [http://sdtheory.s3.amazonaws.com/SDT/documents/2010_GagneForestetal_EP M.pdf](http://sdtheory.s3.amazonaws.com/SDT/documents/2010_GagneForestetal_EP_M.pdf)
- Gridwichai, P., Kulwuanich, A., Piromkam, B y Kwanmuangvanich, González, D. (2008). Psicología de la motivación. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Médicas. http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/en/Acervo_files/PsicologiadelaMotivacion.pdf
- Gridwichai, P., Kulwanich, A., Piromkam, B y Kwanmuangvanich, P. (2020). Role of Personality Traits on Employees Job Performance in Pharmaceutical Industry in Thailand. *Sys Rev Pharm.* 11(3): 185 194. <https://www.sysrevpharm.org/articles/role-of-personality-traits-on-employees-job-performance-in-pharmaceutical-industry-in-thailand.pdf>
- Gridwichai, P., Kulwanich, A., Piromkam, B., & Kwanmuangvanich, P. (2020). Role of Personality Traits on Employees Job Performance in Pharmaceutical Industry in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3). 185 194. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.3.21>
- Hemakumara, M. (2020) The Impact of Motivation on Job Performance: A Review of Literature. *Human Resources Management and Labor Studies.* 8, (2). 24 -29. <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v8n2a3>
- Hemakumara, M. (2020). The Impact of Motivation on Job Performance: A Review of Literature. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies.* 8(2). 24-29. <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v8n2a3>
- Hinojosa, J. (2021). El papel mediador de la satisfacción laboral entre la calidad en los factores

- del trabajo y el compromiso laboral. *Revista de Administração de Empresas*. Brasil. 62 (4) <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220410>
- Huamán, L. (2018). Satisfacción Laboral en la Empresa Grupo Vamer Security, modelo S20/23, San Juan de Lurigancho 2018. Tesis para Título. Universidad Cesar Vallejo. Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/25192>
- Kishnani, S. y Vargas, A. (2023). Motivación y desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022. Tesis para Título. Universidad San Ignacio de Loyola. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/13808>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., Henrica, V. y Van der Beek, A. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance. *Occup Environ Med.* 53(8):856-66. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>. PMID: 21775896.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildreband, V., Lerner, D., De Vet, H y Van Der Beek, A. (2016). Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work.* 53(3). 609–619. <https://doi.org/10.3233/WOR-152237>
- Locke, E. (1968), “Toward a theory of Task Motivation and Incentives”. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 1297-1349.
- Luengo, C., Lara, R. y López, M. (2016). Análisis de los componentes principales de la escala Satisfacción laboral (S20-23) medida en una muestra del equipo de enfermería de Centros de Atención Primaria de las Provincias de Ñuble y Valparaíso, Chile.

- Lupo, L. (2020). Una aproximación a los factores que intervienen en el éxito laboral. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Argentina. <https://www.aacademica.org/000-007/769>
- Luque, M. (2003). Las relaciones cívico-militares en el Perú actual. Cuadernos de estrategia, 189 – 218. <http://bibliotecavirtualdefensa.es/BVMDefensa/es/consulta/registro.do?id=110238>
- Mamani, C., Palacios, T. Y., Priori, M. y Tellez, A. (2023). Compromiso organizacional, satisfacción laboral, y su repercusión en el desempeño del personal. INNOVA Research Journal, 8(1), 153-172. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n1.2023.2219>
- Martínez, J. (2022). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de Colaromo SRL, Ate. Tesis para Título Profesional. Universidad San Martín de Porres. Peru. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/10165>
- Montoya, P., Bello, N., Bermudez, N., Burgos, F., Fuentealba, M. y Padilla, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. Ciencia & Trabajo. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>
- Muchinsky, P. (1993). Psychology applied to work. 4a. Ed. California: Pacific rove
- Munyua, K. (2017). Influence of Intrinsic Motivation on Job Performance and Organisational Commitment Among the Employees: Case of K-unity, Kiambu County, Kenya. Tesis para Maestria. Universidad de Nairobi. Kenia. <http://hdl.handle.net/11295/101671>
- Murphy, K. (1989). Dimensions of job performance. Praeger Publishers. 218–247. DOI: 10.21236/ada194951
- Murphy, K. y Kroeker, L. (1989). Dimensions of job performance. Navy personnel research and development center. Universidad Estatal de Colorado. EEUU.

<https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA194951.pdf>

- Patall, E y Zambrano, J. (2019). Facilitating Student Outcomes by Supporting Autonomy: Implications for Practice and Policy. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 6(2) 115–122.
<https://doi.org/10.1177/2372732219862572>
- Pelletier, L., Dion, S., Tuson, K. Y Green-Demers, I. (1999) Why Do People Fail to Adopt Environmental Protective Behaviors? Toward a Taxonomy of Environmental Amotivation. *Journal of Applied Social Psychology*
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1999.tb00122.x>
- Pérez, E., y Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases Conceptuales y Metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2(1), 58-66.
- Piedimonte, F., y Depaula, P. (2018) Motivación y Valores relativos al Trabajo en Bomberos Voluntarios y Remunerados argentinos. *Liberabit*, 24(2), 277-294.
<https://doi.org/10.24265/liberabit.2018.v24n2.08>
Publishing Company.
- Quispe, C. (2021). Clima organizacional y rendimiento laboral en el personal del centro de salud La Libertad 2020. Tesis para Maestría. Universidad peruana Los Andes. Perú.
<https://hdl.handle.net/20.500.12848/3468>
- Reiss, S. (2004). Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires. *Review of General Psychology*, 8(3), 179–193. DOI:10.1037/1089-2680.8.3.179
- Rivamar, P. (2019). Motivación laboral y satisfacción laboral en adultos de CABA y GBA. Universidad Argentina de la Empresa. Argentina.
- Ruiz, S., Aguilar, C., Olivas, H., Ruiz J., Flores, P y Cueto, R. (2021). Motivación: Buen desempeño laboral de los trabajadores de la gestión pública. *Ciencia Latina*

- Revista Científica Multidisciplinar.* 5(3), 3805 -3823.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.564
- Ryan, R y Deci, E. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social y el Bienestar. *American Psychologist*
<https://doi.org/10.1037/110003-066X.55.1.68>
- Ryan, R y Deci, E. (2006). Self – Regulation and the problem of human autonomy: does psychology need choice, self – determination and will? *Personality* 74 (6). 1558 -1586.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x>
- Ryan, R. y Deci, E. (2020) Intrinsic and extrinsic motivation from a self -determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology.* 61. 2 -11.
<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Ryan, R., Soenens, B. Y Vansteenkiste, M. (2019). *Reflections on Self - Determination*
- Ryan, R., y Deci, E. (2017). *Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness.* New York: Guilford Press.
- Salas, G. (2022). *Percepción sobre los procedimientos administrativos de la Ley del Régimen Disciplinario de las Fuerzas Armadas en los procesos seguidos al personal militar en el Sistema de Inspectoría, 2020.* (Tesis de Maestría, Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima).
- Saravia, L. (2018). *Satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa dedicada al rubro de alimentos y bebidas ubicada en el distrito de Chorrillos, Lima, Perú, 2017.* (Tesis para Título. Universidad Inca Garcilaso de la Vega).
<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2217>
- Solf, A. (2006) Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de

- personalidad Orientación a la Meta y Tesón. *Persona*, (009), 111 -126.
<https://doi.org/10.26439/persona2006.n009.905>
- Solis, I., Mapén, F y Méndez, W. (2021). Satisfacción Laboral en colaboradores de una cadena mexicana de supermercados. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*. 6(11). Venezuela. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i11.1087>
- Soper, DS (2024). *Calculadora de tamaño de muestra a priori para modelos de ecuaciones estructurales* [software]. <https://www.danielsoper.com/statcalc>
- Stover, J., Bruno, F., Uriel, F y Fernández, M. (2017). Teoría de la Autodeterminación: Una revisión teórica. *Revista de Psicología y Ciencias Afines*. 14 (2). 105 -115. Argentina.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=483555396010>
- Teanga, C., Almeida, D. y Pérez, R. (2014). La motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados del sector público en la provincia del Carchi. *SATHIRI*, (7), 87– 121. <https://doi.org/10.32645/13906925.335>
- Theory as an Organizing Framework for Personality Psychology: Interfaces, Integrations, Issues, and Unfinished Business. Institute for Positive Psychology and Education. *Australian Catholic University*.
<https://doi.org/10.1111/jopy.12440>
- Thomas, K. (2009) *Intrinsic Motivation at Work: What really drives employee engagement*. Editorial Berret – Koehler. San Francisco.
- Toro, J., Salazar, M. y Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. 5(10), 204 - 227. *CLÍO AMÉRICA*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=23358>
- Torres, W. (2022). Motivación y desempeño laboral en la Dirección de Operaciones

- Agrarias Tarapoto. *UNAAACIENCIA-PERÚ*, 1(2), e24.
<https://doi.org/10.56926/unaaaciencia.v1i2.24>
- Urrutia, C. (2021). *Motivación y Desempeño laboral en colaboradores de restaurantes de Lima metropolitana en tiempos de Covid-19*. (Tesis para Título. Universidad Autónoma. Perú). <https://hdl.handle.net/20.500.13067/1452>
- Vallerand, R. (2021). Reflections on the Legacy of Self-Determination Theory. 7(2) 115– 116. *American Psychological Association*.
<https://doi.org/10.1037/mot0000227>
- Vargas, J. (2013). Implicaciones de la teoría motivacional de la Autodeterminación en el ámbito laboral. *Nova Scientia*, 5(9), 154 – 175.
<https://doi.org/10.21640/ns.v5i9.162>
- Viswesvaran, C., y Ones, D. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226.
doi:10.1111/1468-2389.00151
- Viswesvaran, C., y Ones, D. (2017). Job Performance: Assessment Issues in personnel selection. *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*. 354-375.
<https://doi.org/10.1002/9781405164221.ch16>
- Xion, L., Wey, P y Xiaodong, Z. (2021). Towards learning behavior modeling of military logistics agent utilizing profit sharing reinforcement learning algorithm. *Elsevier*. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2021.107784>
- Yáñez J. y Yáñez, M. (2020). La satisfacción laboral en la Universidad Metropolitana Sede Machala a través de la incidencia de la comunicación organizacional. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(1), 145 -152.
10.62452/6c4x9n38

ANEXO 1:

INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

El presente cuestionario forma parte de una investigación cuyo objetivo se orienta a relevar las opiniones de los trabajadores acerca de algunos aspectos de su trabajo. Su colaboración es muy valiosa para el éxito de nuestro proyecto. Sólo le pedimos que responda con sinceridad, ya que:

- ✓ la encuesta es anónima
- ✓ es completamente confidencial
- ✓ no existen respuestas correctas o incorrectas

A continuación encontrará un conjunto de oraciones referidas a las actitudes y sentimientos que la gente tiene acerca de su trabajo, o de las posibilidades que su trabajo le brinda. Le pedimos que indique en qué medida cada oración refleja lo que Ud. siente o piensa de su trabajo, empleando la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Ni una cosa ni otra	Casi siempre	Siempre

- ✓ responda marcando una “X” en el número que mejor refleje su opinión
- ✓ seleccione sólo una opción por cada oración
- ✓ no deje respuestas sin contestar

Por ejemplo, si su respuesta es “**Nunca**”, marque una X en el número 1. Si su respuesta es “**Casi siempre**”, ponga la X en el número 4.

En los últimos tres meses...

		1	2	3	4	5
1	En mi trabajo, tuve en mente los resultados que debía lograr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Seguí buscando nuevos desafíos en mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Agrandé los problemas que se presentaron en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Mi planificación laboral fue óptima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Participé activamente de las reuniones laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Se me ocurrieron soluciones creativas frente los nuevos problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN

ESCALA DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO - R-MAWS (Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni,2010)

Instrucciones:

Los 19 enunciados que aparecen en la siguiente escala se orientan a conocer las razones por las que usted se desempeña en su trabajo. Por favor indique en qué medida el enunciado corresponde actualmente a una de las razones por las que usted está haciendo su trabajo.

Coloque una equis (**X**) sobre la letra de su elección, y trate de contestar sin consultar a otra persona y de acuerdo al enunciado que mejor lo describa. No existen respuestas correctas o incorrectas.

La escala de siete puntos es la siguiente:

G: Totalmente de Acuerdo (7)

F: De Acuerdo (6)

E: Levemente de Acuerdo (5)

D: Ni de Acuerdo ni en

Desacuerdo (4)C:

Levemente en

Desacuerdo (3)

B: En Desacuerdo (2)

A: Totalmente en Desacuerdo (1)

A. Totalmente en desacuerdo	B. En desacuerdo	C. Levemente en desacuerdo	D. Ni de acuerdo , ni en desacuerdo	E. Levemente de acuerdo.	F. De acuerdo	G. Totalmente de acuerdo
--------------------------------------	---------------------	-------------------------------------	--	-----------------------------------	---------------	-----------------------------------

DIMENSIONES/ ITEMS	1	2	3	4	5	6	7
1. Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7
2. Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
3. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
4. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.	1	2	3	4	5	6	7
5. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.	1	2	3	4	5	6	7
6. Porque me divierto haciendo mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
7. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.	1	2	3	4	5	6	7
8. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
9. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
10. Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
11. Personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo	1	2	3	4	5	6	7
12. Porque el trabajo que realizo es interesante.	1	2	3	4	5	6	7
13. Mi trabajo es emocionante.	1	2	3	4	5	6	7
14. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.	1	2	3	4	5	6	7
15. No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
16. No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido.	1	2	3	4	5	6	7
17. Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
18. Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí.	1	2	3	4	5	6	7
19. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.	1	2	3	4	5	6	7

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Insatisfecho			Indiferente		Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo			Algo	Bastante	Muy
1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos *no corresponde exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, enténdalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce. En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márquela con una cruz.

1	<i>Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo.</i>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3">Insatisfecho</td> <td colspan="2">Indiferente</td> <td colspan="3">Satisfecho</td> </tr> <tr> <td>Muy</td> <td>Bastante</td> <td>Algo</td> <td></td> <td></td> <td>Algo</td> <td>Bastante</td> <td>Muy</td> </tr> <tr> <td>1. <input type="checkbox"/></td> <td>2. <input type="checkbox"/></td> <td>3. <input type="checkbox"/></td> <td>4. <input type="checkbox"/></td> <td>5. <input type="checkbox"/></td> <td>6. <input type="checkbox"/></td> <td>7. <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>	Insatisfecho			Indiferente		Satisfecho			Muy	Bastante	Algo			Algo	Bastante	Muy	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	
Insatisfecho			Indiferente		Satisfecho																					
Muy	Bastante	Algo			Algo	Bastante	Muy																			
1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>																				
2	<i>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.</i>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3">Insatisfecho</td> <td colspan="2">Indiferente</td> <td colspan="3">Satisfecho</td> </tr> <tr> <td>Muy</td> <td>Bastante</td> <td>Algo</td> <td></td> <td></td> <td>Algo</td> <td>Bastante</td> <td>Muy</td> </tr> <tr> <td>1. <input type="checkbox"/></td> <td>2. <input type="checkbox"/></td> <td>3. <input type="checkbox"/></td> <td>4. <input type="checkbox"/></td> <td>5. <input type="checkbox"/></td> <td>6. <input type="checkbox"/></td> <td>7. <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>	Insatisfecho			Indiferente		Satisfecho			Muy	Bastante	Algo			Algo	Bastante	Muy	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	
Insatisfecho			Indiferente		Satisfecho																					
Muy	Bastante	Algo			Algo	Bastante	Muy																			
1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>																				
3	<i>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan</i>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3">Insatisfecho</td> <td colspan="2">Indiferente</td> <td colspan="3">Satisfecho</td> </tr> <tr> <td>Muy</td> <td>Bastante</td> <td>Algo</td> <td></td> <td></td> <td>Algo</td> <td>Bastante</td> <td>Muy</td> </tr> <tr> <td>1. <input type="checkbox"/></td> <td>2. <input type="checkbox"/></td> <td>3. <input type="checkbox"/></td> <td>4. <input type="checkbox"/></td> <td>5. <input type="checkbox"/></td> <td>6. <input type="checkbox"/></td> <td>7. <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>	Insatisfecho			Indiferente		Satisfecho			Muy	Bastante	Algo			Algo	Bastante	Muy	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	
Insatisfecho			Indiferente		Satisfecho																					
Muy	Bastante	Algo			Algo	Bastante	Muy																			
1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>																				
4	<i>El salario que usted recibe.</i>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3">Insatisfecho</td> <td colspan="2">Indiferente</td> <td colspan="3">Satisfecho</td> </tr> <tr> <td>Muy</td> <td>Bastante</td> <td>Algo</td> <td></td> <td></td> <td>Algo</td> <td>Bastante</td> <td>Muy</td> </tr> <tr> <td>1. <input type="checkbox"/></td> <td>2. <input type="checkbox"/></td> <td>3. <input type="checkbox"/></td> <td>4. <input type="checkbox"/></td> <td>5. <input type="checkbox"/></td> <td>6. <input type="checkbox"/></td> <td>7. <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>	Insatisfecho			Indiferente		Satisfecho			Muy	Bastante	Algo			Algo	Bastante	Muy	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	
Insatisfecho			Indiferente		Satisfecho																					
Muy	Bastante	Algo			Algo	Bastante	Muy																			
1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>																				
5	<i>Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.</i>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3">Insatisfecho</td> <td colspan="2">Indiferente</td> <td colspan="3">Satisfecho</td> </tr> <tr> <td>Muy</td> <td>Bastante</td> <td>Algo</td> <td></td> <td></td> <td>Algo</td> <td>Bastante</td> <td>Muy</td> </tr> <tr> <td>1. <input type="checkbox"/></td> <td>2. <input type="checkbox"/></td> <td>3. <input type="checkbox"/></td> <td>4. <input type="checkbox"/></td> <td>5. <input type="checkbox"/></td> <td>6. <input type="checkbox"/></td> <td>7. <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>	Insatisfecho			Indiferente		Satisfecho			Muy	Bastante	Algo			Algo	Bastante	Muy	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	
Insatisfecho			Indiferente		Satisfecho																					
Muy	Bastante	Algo			Algo	Bastante	Muy																			
1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>																				

6	<i>La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/>	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante5. <input type="checkbox"/> Muy 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
7	<i>El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/>	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante5. <input type="checkbox"/> Muy 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
8	<i>La iluminación de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/>	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante5. <input type="checkbox"/> Muy 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
9	<i>La ventilación de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/>	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante5. <input type="checkbox"/> Muy 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
10	<i>La temperatura de su local de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/>	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante5. <input type="checkbox"/> Muy 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
11	<i>Las oportunidades de formación que le ofrece la Institución.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/>	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante5. <input type="checkbox"/> Muy 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
12	<i>Las oportunidades de promoción que tiene.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/>	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante5. <input type="checkbox"/> Muy 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
13	<i>Las relaciones personales con sus superiores.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/>	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante5. <input type="checkbox"/> Muy 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
14	<i>La supervisión que ejercen sobre usted.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/>	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante5. <input type="checkbox"/> Muy 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
15	<i>La proximidad y frecuencia con que es supervisado.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/>	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante5. <input type="checkbox"/> Muy 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
16	<i>La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/>	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante5. <input type="checkbox"/> Muy 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
17	<i>La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su Institución.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/>	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante5. <input type="checkbox"/> Muy 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
18	<i>El apoyo que recibe de sus superiores.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/>	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante5. <input type="checkbox"/> Muy 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
19	<i>La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/>	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante5. <input type="checkbox"/> Muy 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
20	<i>Su participación en las decisiones de su departamento o sección.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/>	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante5. <input type="checkbox"/> Muy 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
21	<i>Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la institución.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/>	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante5. <input type="checkbox"/> Muy 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
22	<i>El grado en que su institución cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/>	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante5. <input type="checkbox"/> Muy 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
23	<i>La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/>	Indiferente	Satisfecho Algo Bastante5. <input type="checkbox"/> Muy 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

Muchas Gracias por su Colaboración
