

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

Explanatory Model on Job Performance Based on Work Motivation and Job Satisfaction in Subaltern Military Personnel in a Military Unit in the City of Ilo, 2023

Henry Nilton Muñoz-Yañez ^{1*}

¹ Universidad Peruana Cayetano Heredia – Perú; Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-9736-3597>

* Correo para correspondencia: henry.munoz@upch.pe

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo comprobar la validez de un modelo explicativo del desempeño laboral, basado en la motivación y la satisfacción laboral, en una muestra de personal militar subalterno de la ciudad de Ilo. Se utilizó un diseño de ecuaciones estructurales con variables latentes, en una muestra de 300 militares, con edades comprendidas entre 23 y 59 años. Se aplicaron tres instrumentos: la Escala de Desempeño Laboral (Gabini y Salessi), la Escala de Motivación Laboral (Gagné) y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 (Meliá y Peiró), cuyos índices de confiabilidad y validez de contenido resultaron adecuados. Los hallazgos evidenciaron relaciones positivas y significativas entre las tres variables. La motivación se identificó como el predictor más fuerte del desempeño, mientras que la satisfacción actuó como mediadora. Estos resultados resaltan la importancia de implementar programas de motivación y satisfacción para potenciar el rendimiento del personal militar, en contextos organizacionales con estructuras jerárquicas y demandas exigentes.

Palabras clave: desempeño laboral, motivación, satisfacción laboral, militar, ecuaciones estructurales.

Abstract

The present study aimed to test the validity of an explanatory model of job performance based on motivation and job satisfaction in a sample of junior military personnel from the city of Ilo. A structural equation design with latent variables was used in a sample of 300 military personnel, aged between 23 and 59 years. Three instruments were administered: the Job Performance Scale (Gabini and Salessi), the Job Motivation Scale (Gagné), and the S20/23 Job Satisfaction Questionnaire (Meliá and Peiró), whose reliability and content validity indices were adequate. The findings showed positive and significant relationships between the three variables. Was identified as the strongest predictor of performance while satisfaction acted as a mediator. These results highlight the importance of implementing motivation and satisfaction programs to enhance the performance of military personnel in organizational contexts with hierarchical structures and demanding demands.

Keywords: job performance, motivation, job satisfaction, military, structural equations.

Introducción

En las Fuerzas armadas del Perú, las instituciones militares constituyen una parte fundamental de la estructura estatal, siendo responsables de garantizar la defensa y la seguridad nacional. En el caso del Ejército Peruano, el personal subalterno desempeña un rol crucial en la consecución de los objetivos institucionales, al encargarse de la operatividad diaria, la logística, el entrenamiento y la ejecución de tareas relacionadas con la seguridad y defensa. Este personal opera bajo un régimen disciplinario estricto y jerárquico. En particular en la unidad militar ubicada en la ciudad de Ilo (Moquegua), se identificó una problemática que impacta directamente en el desempeño laboral puesto que se encuentran supeditados a las órdenes de sus superiores, asimismo cuentan con limitadas oportunidades de desarrollo profesional, perciben una remuneración insuficiente y manifiestan una marcada sensación de desigualdad institucional.

Estas condiciones generan desmotivación e insatisfacción, debilitando la eficiencia organizacional, además estudios recientes revelan que aproximadamente el 52% del personal de técnicos y suboficiales sienten poca valoración dentro de la institución, mientras que un 47% considera que sus condiciones laborales no son adecuadas para cumplir eficientemente sus funciones operativas (Defensoría del Pueblo, 2024). Especialmente en la unidad militar de Ilo, debido a su ubicación geográfica, el personal se encuentra relativamente aislado de la ciudad, lo que implica mayores gastos en movilidad para acceder a bienes, servicios y actividades personales. Estas condiciones afectan no solo la salud física del personal, sino también su motivación y sentido de pertenencia institucional, a ello se suma también la percepción de un trato poco respetuoso hacia su dignidad como personas y militares, por parte de sus superiores, además muchos de ellos están sometidos a laborar en sobretiempos sin que medie vocación o reconocimiento y en algunos casos, reciben sanciones disciplinarias desproporcionadas (Infobae Perú, 2025).

En tal sentido, tanto la motivación como la satisfacción laboral emergen como indicadores clave del desempeño laboral, y de acuerdo a investigaciones internas en la institución, se evidencia que el bajo desempeño, así como el incremento de solicitudes de bajas anticipadas entre el personal militar subalterno en los últimos 4 años, demuestran un problema estructural que señala una crisis de motivación institucional.

Desde la perspectiva organizacional, la insatisfacción laboral repercute negativamente en la moral del personal y disminuye la eficiencia de las operaciones militares, especialmente considerando que los técnicos y suboficiales son responsables de mantener operativos los sistemas y equipos. En consecuencia, su desgaste emocional o físico puede tener un impacto directo en la capacidad de respuesta de las Fuerzas Armadas. Por lo tanto, es necesario abordar de manera urgente y estratégica las condiciones laborales del personal militar subalterno, con la finalidad de garantizar una adecuada operatividad y la seguridad nacional. En este marco, esta investigación, tuvo como objetivo determinar la validez del modelo explicativo del desempeño laboral basado en la motivación y satisfacción laboral en el personal militar subalterno, la justificación radica en su contribución a las bases científicas de las Teorías psicológicas, al proponer un modelo explicativo que permite comprender el desempeño laboral (Gabini, 2018), en función de variables como la motivación y satisfacción laboral según los enfoques contemporáneos (Gagné, 2010), y la satisfacción laboral (Meliá & Peiró, 1989), asimismo se sustenta en la Teoría de la Autodeterminación la cual busca generar autonomía y bienestar general de las personas a través de sus dimensiones, abordando diversos tipos de motivación (Ryan, R. y Deci, E. 2020). En esta línea, la satisfacción se entiende como la percepción que tiene la persona sobre su trabajo (Locke, 1976).

Los hallazgos de esta investigación se alinean en concordancia con los antecedentes de estudios previos, como los de Da Cruz, et al (2020) y Hemakurama (2020), quienes confirman una relación positiva entre la motivación laboral y el desempeño, de manera similar investigaciones de Solís et al., (2021) e Hinojosa, J. (2021), ratifican que la satisfacción laboral actúa como mediadora entre la calidad de los factores del trabajo y el compromiso laboral. Estos antecedentes guardan relación con los resultados del presente estudio, que evidencia el rol mediador de la satisfacción en el desempeño laboral, en consecuencia, los resultados constituyen un aporte teórico científico relevante para la mejora de este contexto organizacional, al proponer la implementación de programas orientados a fortalecer la motivación y aumentar la satisfacción laboral del personal militar subalterno. Finalmente cabe señalar que durante el proceso de investigación se presentaron dificultades propias del contexto militar, como la limitada disponibilidad del personal debido a sus diferentes actividades. Sin embargo, estos obstáculos fueron superados, permitiendo la culminación satisfactoria del estudio.

Materiales y Métodos

Tipo de estudio

Se realizó un estudio explicativo de tipo cuantitativo, utilizando un diseño de ecuaciones estructurales (SEM) para el análisis de las relaciones entre las variables. La población de estudio estuvo conformada por 700 militares subalternos, se entiende por muestra al “subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. La muestra estuvo conformada por 300 militares subalternos de sexo masculino, con edades comprendidas entre los 23 y los 59 años, pertenecientes a una unidad militar ubicada en la ciudad de Ilo (Ato. et al., 2013).

- Se empleó un muestreo intencional (de conveniencia), considerando como criterios de inclusión la permanencia activa en la unidad y la disposición voluntaria para participar en el estudio. En la recolección de datos, se utilizó tres instrumentos, el instrumento de desempeño laboral desarrollado por Gabini y Salessi, con 13 ítems, que miden tres dimensiones: desempeño en la tarea, desempeño en el contexto y comportamientos contraproducentes. Presentó un alfa de Cronbach superior a 0.70 y una validez de contenido adecuada (V de Aiken > 0.80).
- **Escala de Motivación Laboral:** Adaptada de la propuesta original de Gagné, evalúa cinco dimensiones: motivación intrínseca, regulación identificada, regulación introyectada, regulación externa y amotivación. Su confiabilidad fue aceptable (alfa > 0.70) y su validez de contenido fue corroborada por jueces expertos (V de Aiken > 0.80).
- **Cuestionario de Satisfacción Laboral (S20/23):** Diseñado por Meliá y Peiró, este instrumento mide cinco dimensiones: prestaciones, ambiente físico, supervisión, satisfacción intrínseca y participación. Presentó un alfa de Cronbach superior a 0.70 y alta validez de contenido según criterios de expertos.

Análisis de datos

Para el procesamiento de la información, se aplicó el software estadístico SPSS versión 25,0. Se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales para comprobar la validez del modelo propuesto.

Resultados

Estadísticas Descriptivas y Correlaciones

Los niveles de motivación y satisfacción laboral fueron moderados a altos, mientras que los puntajes de desempeño destacaron por elevados valores en las dimensiones de tarea y contexto, y valores bajos en comportamientos contraproducentes.

Las correlaciones entre motivación, satisfacción y desempeño fueron positivas y estadísticamente significativas ($p < 0.001$), con coeficientes que oscilaron entre 0.16 y 0.81.

Modelo de Ecuaciones Estructurales

El modelo final presentó índices de ajuste satisfactorios:

- CFI = 0.96
- TLI = 0.95
- GFI = 0.95

RMSEA = 0.04

La motivación laboral fue identificada como el principal predictor del desempeño ($\beta = 0.81$, $p < 0.001$), mientras que la satisfacción laboral actuó como mediador parcial ($\beta = 0.70$, $p < 0.001$).

Tabla 1

Estadísticos descriptivos de la Motivación Laboral.

Variables	M	DE	Mín	Máx	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.

Tabla 2
Estadísticos descriptivos de la Satisfacción laboral.

Variables	M	DE	Mín	Máx	g^1	g^2
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, g^1 : Asimetría; g^2 : Curtosis.

Tabla 3
Estadísticos descriptivos del Desempeño laboral.

Variables	M	DE	Mín	Máx	g^1	g^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.

Tabla 4
Correlaciones entre las variables de estudio.

	r	P
Motivación laboral \longleftrightarrow Satisfacción laboral	.162**	.005**
Motivación laboral \longleftrightarrow Desempeño laboral	.810***	.000**
Satisfacción laboral \longleftrightarrow Desempeño laboral	.703***	.000***

Nota: r : Coeficiente de correlación de Pearson.

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

Tabla 5
Estimación del modelo de ecuación estructural.

	B	β	R	R^2	p
Motivación laboral \leftarrow Satisfacción laboral	.466	.790	.162	.026	.005**
Desempeño laboral \leftarrow Satisfacción laboral	.862	.703	.703	.494	< .001***
Desempeño laboral \leftarrow Motivación laboral	.345	.810	.810	.656	< .001***

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

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

Figura 1

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

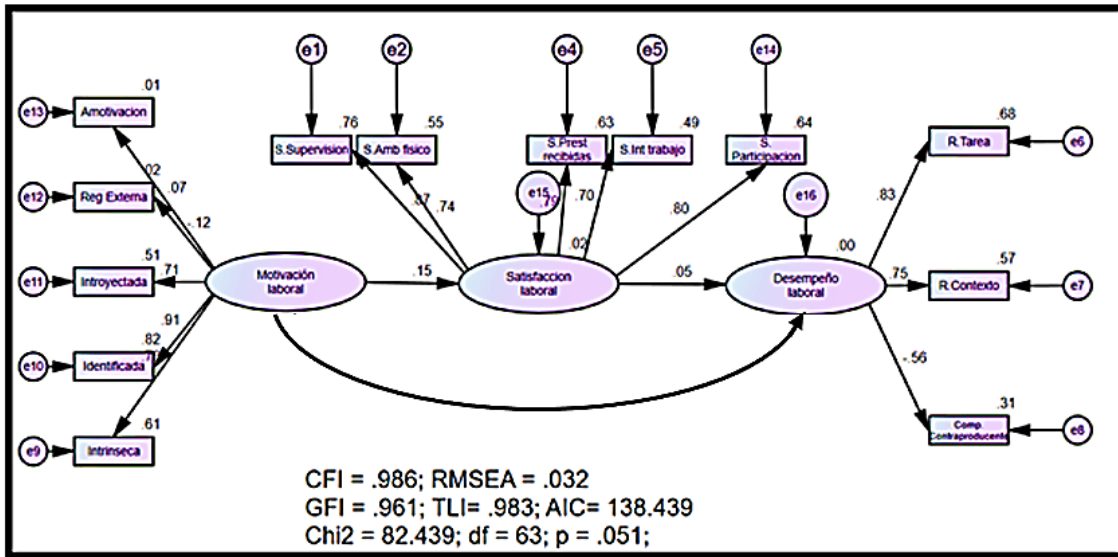


Tabla 6

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	≥ .95	≥ .95	≥ .95	≤ .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, X²: Bondad de ajuste Chi-cuadrado, gl: Grados de libertad, X²/gl: Índice de ajuste absoluto.

Discusión

El análisis realizado confirmó las interacciones planteadas en el modelo teórico, evidenciando solidez y coherencia interna. Asimismo, se llevó a cabo un análisis detallado del comportamiento de las variables implicadas.

De acuerdo con el modelo probado mediante ecuaciones estructurales, los principales factores explicativos del desempeño laboral, fueron la satisfacción y la motivación laboral. Los resultados mostraron un ajuste adecuado entre el modelo propuesto y los datos obtenidos en el personal militar subalterno. La variable motivación laboral presentó una relación significativa con la satisfacción laboral, validando así la estructura del modelo explicativo en el contexto del personal subalterno de una unidad militar en la ciudad de Ilo. A su vez, tanto la motivación como la satisfacción laboral se relacionaron positivamente con el desempeño laboral. Cabe

destacar también que la satisfacción laboral actuó como variable moderadora en la relación entre motivación y desempeño laboral. En consecuencia, cabe plantear la hipótesis de que los altos o bajos niveles de satisfacción podrían modular los efectos de la motivación sobre el desempeño laboral. Este hallazgo guarda concordancia con el estudio de Mamani et al., (2023), quienes, al analizar el compromiso organizacional como variable, revelaron que la satisfacción laboral, ejerce un efecto moderador a través de sus dimensiones, contribuyendo así con la mejora continua del desempeño laboral.

De manera semejante, 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 parcialmente de los resultados de Rivamar (2015), quien no encontró diferencias significativas entre grupos etarios, pero sí en relación con el nivel jerárquico. En su estudio los empleados subordinados presentaron niveles más altos de desmotivación y menor satisfacción laboral en comparación con los mandos medios y altos. Estos resultados pueden comprenderse desde la Teoría de la autodeterminación, la cual sostiene que las personas dirigen sus vidas, según sus preferencias, gustos e intereses los cuales guían su comportamiento (Vallerand, 2021). En ese sentido, el personal militar subalterno, muestra signos de desmotivación y niveles bajos de satisfacción intrínseca respecto a su desempeño, lo que sugiere que las exigencias de sus superiores, así como las normas estrictas para el desarrollo de su carrera militar, los lleva a presentar poca motivación impactando en su desempeño laboral.

Asimismo, en el modelo explicativo se aprecia que la satisfacción laboral actúa como moderadora indirecta entre la motivación y el desempeño laboral, con efectos relevantes y los datos demuestran un ajuste satisfactorio al modelo propuesto. Este hallazgo es consistente con los estudios de Hinojosa (2023), quien utilizó otras variables como calidad de los factores de trabajo y compromiso laboral, confirmando, que la satisfacción laboral actúa como mediador entre la calidad de los factores de trabajo y el compromiso laboral, por lo que en el contexto militar se explicaría que la satisfacción en el personal militar subalterno estaría basada en los criterios de responsabilidad, disciplina, salario y apoyo entre compañeros. Estos resultados coinciden también con el estudio de Mamani et al., (2023), quienes identificaron que ciertos componentes de la satisfacción laboral funcionan como mediadores en el desempeño de trabajadores.

Por lo tanto, en el modelo explicativo, los resultados indican que el efecto de la motivación

sobre el desempeño se intensifica cuando el personal está satisfecho con su trabajo, ya que los empleados perciben retroalimentación, salario y apoyo social. Es preciso resaltar que, es fundamental el respaldo de sus superiores para lograr un mejor desempeño laboral y evitar desmotivación y dificultades en sus responsabilidades, de esta manera, se plantea que la satisfacción influenciada por la motivación incide positivamente en el desempeño laboral.

En consecuencia, 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), Urrutia (2021), quienes demostraron que la motivación es un factor determinante del desempeño laboral.

Por otro lado, Gabini (2016) analizó modelos de mediación múltiple y concluyó que variables como trabajo-familia se relacionan con el desempeño laboral a través del compromiso afectivo y la satisfacción. Sin embargo, estos resultados contrastan con los hallazgos de Asmat (2021), quien no encontró una relación significativa entre motivación y desempeño.

En conjunto los datos sugieren que el personal militar subalterno presenta una motivación fluctuante, sin extremos definidos ya que no existen motivaciones altas, ni bajas, que se relacionen con un desempeño laboral adecuado en sus tareas, además no se identificaron indicadores negativos de un comportamiento laboral contraproducente en línea con la teoría de Kopmans (2016) y Gabini (2018).

Por tal razón, se infiere que este grupo humano podría responder a otro tipo de motivaciones y sensaciones de satisfacción propias del ámbito castrense, esta particularidad explicaría el por qué sus resultados no siguen el patrón observado en otros contextos organizacionales. Finalmente, la estructura jerárquica, la subordinación, las ordenes irrestrictas, el tipo de tareas que realizan y las características propias de la vida militar, generarían una tendencia al buen desempeño, porque cumplen disciplinadamente sus objetivos institucionales y sostienen un nivel adecuado de desempeño laboral. Las conclusiones encontradas fueron:

Se 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)

Se 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).

Se 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).

Se evidencia 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

1. **Validez del Modelo:** El modelo estructural validado demuestra que la motivación y la satisfacción laboral son predictores significativos del desempeño en el ámbito militar.
2. **Importancia de la Motivación:** Se confirma la necesidad de desarrollar programas enfocados en fortalecer tanto la motivación intrínseca como la extrínseca.
3. **Gestión de la Satisfacción:** La satisfacción laboral tiene un papel mediador que subraya la importancia de mejorar factores como la supervisión y las condiciones laborales.

Referencias bibliográficas

- Asmat, B. (2021). Motivación como factor asociado al desempeño laboral en médicos del servicio de medicina interna Hospital de Chancay 2020. (Tesis de Maestría). Repositorio de la Universidad San Martín de Porres, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/9153>
- 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. Revista Visión Gerencial, 219-232. <https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2021.21.02.02>

-
- 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. (Tesis Doctoral) Repositorio de Universidad Nacional de la Plata. <https://doi.org/10.35537/10915/65394>
- Gabini, G. y Salessi, S. (2016). Validación de la escala de rendimiento laboral individual en trabajadores argentinos. *Revista Evaluar*, 16(1), 31-45. <http://hdl.handle.net/11336/53736>
- 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>
- 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.
- 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*. Mexico, 62 (4). <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220410>
- Kishnani, S. y Vargas, A. (2023). Motivación y desempeño laboral en el personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana, 2022. (Tesis de grado). Repositorio de la Universidad San Ignacio de Loyola. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/13808>
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 1297-1349.
- Mamani, C., Palacios, T., 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>
-

- Oré, C. (2025, 16 de febrero). Soldados peruanos viven entre insectos y comida en descomposición. “El presupuesto se está desviando para otras cosas”. Infobae. <https://www.infobae.com/peru/2025/02/15/soldados-peruanos-viven-entre-insectos-y-comida-en-descomposicion-el-presupuesto-se-esta-desviando-para-otras-cosas/>
- Rivamar, P. (2019). Motivación laboral y satisfacción laboral en adultos de CABA y GBA. Universidad Argentina de la Empresa. Argentina.
- Solis, I., Mapén, F y Méndez, W. (2021). Satisfacción Laboral en colaboradores de una cadena mexicana de supermercados. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía. 6(11). <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i11.1087>
- Urrutia, C. (2021). Motivación y Desempeño laboral en colaboradores de restaurantes de Lima metropolitana en tiempos de Covid-19. (Tesis para Grado). Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/1452>
- Vallerand, R. (2021). Reflections on the Legacy of Self-Determination Theory. Journal Motivation Science, 7(2) 115–116. <https://doi.org/10.1037/mot0000227>