

## Relevancia de la satisfacción laboral como facilitador de productividad en las Organizaciones Militares

Alvitez Sifuentes, Cristian Giancarlo<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0009-0004-0369-368X>  
Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Enviado: 20 de Marzo 2024 • Evaluado: 15 de Junio 2024 • Aprobado: 13 de Julio 2024

### Citar como:

Alvitez Sifuentes, C. G. (2024). Relevancia de la satisfacción laboral como facilitador de productividad en las Organizaciones Militares. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(2), 16-26. <https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti2>

### Resumen

En la actualidad, en la era de la innovación que enfatiza el valor del conocimiento y el desarrollo tecnológico, sigue siendo fundamental el papel del factor humano. Este alcanza su máximo potencial cuando experimenta satisfacción en el trabajo. Por lo tanto, es crucial que las organizaciones promuevan políticas y normativas que fomenten y estimulen el talento de sus empleados. Las investigaciones muestran que el interés en la satisfacción laboral se centra en sus efectos sobre el desempeño de los empleados, debido a problemas como alta rotación, ausentismo, quejas y problemas de salud dentro de las organizaciones. La correcta implementación de los factores que influyen en la mejora de la satisfacción laboral puede convertirse en herramientas efectivas para impulsar la motivación. Comprender la importancia de tener una fuerza laboral satisfecha se traducirá en una mayor productividad debido a la reducción de los problemas de personal.

**Palabras clave:** Satisfacción laboral, productividad, organización.

<sup>1</sup>Maestro en Ciencias de la Computación  
Correo electrónico: [calvitezs@esge.edu.pe](mailto:calvitezs@esge.edu.pe)



## Relevance of Job Satisfaction as a Facilitator of Productivity in Military Organizations

Alvitez Sifuentes, Cristian Giancarlo<sup>2</sup>  
<https://orcid.org/0009-0004-0369-368X>  
Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Received: March 20, 2024 • Reviewed: June 15, 2024 • Approved: July 13, 2024

Cite as:

Alvitez Sifuentes, C. G. (2024). Relevancia de la satisfacción laboral como facilitador de productividad en las Organizaciones Militares. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(2), 16-26. <https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti2>

### Abstract

In these times of the innovation era that advocates for the value of knowledge and the development of new technologies, the importance of the human factor prevails. This factor fully unfolds when job satisfaction is achieved, which is why it's important for organizations to promote standards and policies that motivate and foster employee talent. Research shows that interest in job satisfaction tends to focus on its effects on employee performance, due to high turnover, absenteeism, complaints, and health issues within organizations. Precisely, the proper implementation of factors that influence improved job satisfaction will result in a set of tools to directly impact motivation. Understanding the significance of a satisfied workforce will translate into increased productivity, thanks to minimal personnel issues.

**Keywords:** Job satisfaction, productivity, organization.



## Introducción

Actualmente, comprender el comportamiento organizacional ha tomado mayor relevancia que tiempos precedentes. Una revisión del modo de operación en las organizaciones propugna tal afirmación. Por ejemplo, la evaluación constante de los colaboradores y empleo de herramientas digitales son factores de productividad. Asimismo, la competencia mundial exige que los empleados sean más versátiles y que aprendan a confrontar las variaciones rápidas y las constantes invenciones en las organizaciones. En síntesis, el comportamiento organizacional enfrenta muchos desafíos y, a su vez, oportunidades de crecimiento.

En el entorno empresarial contemporáneo, la competencia y la globalización están en constante aumento, lo que hace que el bienestar de los empleados sea más susceptible a cualquier cambio en la gestión del talento humano. En este contexto, el aumento de la productividad se convierte en un objetivo crucial para todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas. A pesar de que las empresas públicas reconocen la importancia del servicio al usuario, a menudo descuidan la atención a los problemas que afectan a sus propios empleados. Además, se señala que las jerarquías directivas rara vez están alineadas con las estrategias y prioridades establecidas por el departamento de recursos humanos, lo que también afecta negativamente a la satisfacción laboral y, en última instancia, a la productividad de los trabajadores.

Aquellos que forman parte de las organizaciones están interesados en mejorar la conducta dentro de ellas. Ya sean gerentes, licenciados, secretarios o auxiliares, todos trabajan en conjunto con otros individuos, lo que afecta directamente la calidad de vida en los lugares de trabajo. En este contexto, los directivos deben tener conocimientos básicos sobre el comportamiento organizacional para mejorar la relación entre los empleados y la organización. Los líderes tienen la responsabilidad de crear un ambiente donde los individuos se sientan motivados y esto tenga un impacto positivo en su desempeño.

En numerosas organizaciones, la satisfacción laboral no recibe la atención necesaria; a menudo, se la considera un gasto en lugar de una inversión en los empleados. Sin embargo, es de vital importancia; ya que, si todas las organizaciones se comprometieran a ofrecer oportunidades de desarrollo, los empleados sentirían una mayor motivación para desempeñar sus funciones con mayor eficiencia y eficacia. Este enfoque tendría un efecto positivo en la productividad general.

La eficacia del personal es esencial para alcanzar los objetivos organizacionales, mantener un rendimiento económico sólido y asegurar la continuidad a largo plazo de la empresa. Por lo tanto, la calidad de los recursos humanos, los sistemas de trabajo, las políticas organizativas y la cultura empresarial son aspectos cruciales para la estabilidad y el progreso continuo.

Por consiguiente, es primordial poner énfasis en la satisfacción laboral. La finalidad es asegurar que los empleados se sientan contentos, apreciados y reconocidos por sus labores, ya que esto tiene un impacto económico directo en la productividad.

Siguiendo esta línea de pensamiento, uno de los aspectos más significativos para el trabajador es la sensación de satisfacción que experimenta al desempeñar sus funciones, así como los factores que influyen en su rendimiento. Las teorías humanistas argumentan que el empleado más satisfecho es aquel que encuentra una mayor respuesta o cumplimiento de lo esperado en las necesidades espirituales y colectivas que responden a las exigencias de su trabajo, lo que conduce a un mayor compromiso con sus tareas y, en consecuencia, al aumento de los niveles de productividad. Robbins (1998) afirmó que "las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos" (p. 4).

Así, tomando en cuenta lo expuesto, en este artículo de revisión, se analizarán teorías presentadas por reconocidos investigadores que han llevado a cabo varios estudios sobre el comportamiento organizacional de los empleados. Se dará especial atención al desempeño laboral y los factores que influyen en su motivación y rendimiento.

## **Desarrollo**

En la actualidad, el recurso máspreciado para cualquier organización es su capital humano, el cual está directamente vinculado con el éxito en el logro de los objetivos organizacionales. Este artículo de revisión explora la relevancia de la satisfacción laboral como un impulsor clave de la productividad en cualquier empresa. Los líderes deben esforzarse por comprender los aspectos más importantes que generan satisfacción entre sus empleados y, al mismo tiempo, motivarlos para desempeñarse de manera eficaz, lo que conduce a mayores niveles de rendimiento y crecimiento para la organización. De igual forma, resulta fundamental analizar los diversos factores y dimensiones que contribuyen a la satisfacción laboral con el fin de comprenderla mejor y utilizarla como una herramienta para la mejora continua hacia una mayor productividad.

Las organizaciones son entidades sociales y dinámicas creadas con el propósito de alcanzar metas específicas, y nunca se consideran totalmente completas o finalizadas. Representan iniciativas humanas que buscan combinar y coordinar el capital humano, así como los recursos materiales y financieros, con el fin de lograr objetivos y garantizar su sostenibilidad mediante la producción y comercialización de bienes o servicios. Es por ello que, a lo largo de la historia, el interés de diversos científicos en el estudio de la satisfacción laboral se remonta al inicio de la psicología organizacional como disciplina científica.

La relación entre las necesidades de los individuos y las organizaciones es muy grande, la cual no siempre es cooperativa y satisfactoria; muchas veces es tensa y conflictiva. Por ello, la caracterización de la satisfacción en el trabajo ha sido tema recurrente de investigación, contemplando distintas variables, ya sean de tipo organizacional, funcional o individual, tales como la remuneración, la actividad realizada, las relaciones humanas, la seguridad, las condiciones ambientales, entre otras.

Locke (1976) describió la teoría de la discrepancia fundamentado en la idea de que la satisfacción de un empleado está determinada por la diferencia entre lo que espera de su trabajo y lo que realmente experimenta en el mismo. Según esta teoría, los empleados comparan constantemente sus expectativas con su realidad laboral, y la discrepancia entre ambas puede influir en su nivel de satisfacción.

Cuando la realidad del trabajo supera las expectativas del empleado, se produce una discrepancia positiva, lo que significa que el trabajador experimenta una mayor satisfacción. Por otro lado, si las expectativas del empleado no se cumplen en el trabajo, se produce una discrepancia negativa, lo que puede llevar a la insatisfacción laboral. Por lo tanto, la teoría de la discrepancia sugiere que la satisfacción laboral no solo está determinada por las condiciones objetivas del trabajo, sino también por las percepciones y expectativas individuales.

Además, esta teoría también reconoce que las expectativas de los empleados pueden cambiar con el tiempo, lo que significa que la satisfacción laboral no es estática, sino que puede variar a lo largo del tiempo en función de cómo evolucionen las percepciones y las experiencias laborales del individuo. En resumen, la teoría de la discrepancia sobre la satisfacción laboral



proporciona una perspectiva útil para comprender cómo las diferencias entre las expectativas y la realidad pueden influir en el nivel de satisfacción de los empleados en el trabajo.

Por su parte, Quarstein et al. (1992), con su teoría de los eventos situacionales sobre la satisfacción laboral, se centraron en la idea de que los eventos específicos que ocurren en el trabajo pueden tener un impacto significativo en el nivel de satisfacción de un empleado. Esta teoría reconoce que la satisfacción laboral no es estática, sino que puede fluctuar en respuesta a eventos y circunstancias cambiantes en el entorno laboral.

Según esta teoría, los eventos situacionales pueden ser tanto positivos como negativos y pueden incluir cambios en la política de la empresa, reconocimiento por el trabajo realizado, ascensos, conflictos laborales, entre otros. Los eventos positivos tienden a aumentar la satisfacción laboral, mientras que los eventos negativos pueden llevar a la insatisfacción. Por ejemplo, un empleado que recibe un incremento de sueldo puede experimentar un aumento en su satisfacción laboral, mientras que un empleado que experimenta acoso laboral puede experimentar una disminución en su satisfacción.

Igualmente, la teoría de los eventos situacionales reconoce que la percepción de un evento puede variar entre diferentes individuos, lo que significa que un mismo evento puede tener diferentes efectos en la satisfacción laboral de diferentes empleados. Por lo tanto, esta teoría destaca la importancia de considerar el contexto y las circunstancias específicas al estudiar la satisfacción laboral de los empleados. En resumen, la teoría de los eventos situacionales proporciona una perspectiva útil para comprender cómo los eventos específicos en el trabajo pueden influir en la satisfacción laboral de los empleados.

Por otro lado, la jerarquía de necesidades de Maslow (1954) es una teoría psicológica que describe las necesidades humanas en una jerarquía de cinco niveles, que van desde las necesidades básicas hasta las más elevadas. De acuerdo con esta teoría, las personas tienen una serie de necesidades que deben satisfacer en un orden específico para alcanzar la autorrealización. En el contexto laboral, esta teoría sugiere que las organizaciones pueden influir en la satisfacción laboral de los empleados al abordar estas necesidades de manera efectiva.

En el nivel más bajo de la jerarquía se encuentran las necesidades fisiológicas, como la comida, el agua, el sueño y el refugio. Una vez que estas necesidades están satisfechas, las personas pasan al siguiente nivel: las necesidades de seguridad. Esto incluye la seguridad física y emocional, así como la estabilidad en el empleo y la protección contra el peligro. En el entorno laboral, los empleados buscan sentirse seguros en su trabajo y tener estabilidad en sus roles y condiciones laborales.

El tercer nivel de la jerarquía son las necesidades sociales o de afiliación, que incluyen la necesidad de amor, pertenencia y relaciones sociales satisfactorias. En el ámbito laboral, esto se traduce en la necesidad de relaciones positivas con colegas, la oportunidad de colaborar en equipo y sentirse parte de una comunidad laboral. Si estas necesidades sociales están satisfechas, los empleados pueden avanzar hacia niveles más altos de la jerarquía, como las necesidades de estima y autorrealización, lo que contribuye a una mayor satisfacción laboral y motivación. En resumen, la jerarquía de necesidades de Maslow proporciona un marco útil para comprender cómo las organizaciones pueden influir en la satisfacción laboral abordando las diversas necesidades de sus empleados en un orden específico.

También, Ryan y Deci (2000), con su teoría de la autodeterminación en el trabajo, propusieron que la satisfacción laboral y la productividad organizacional están estrechamente

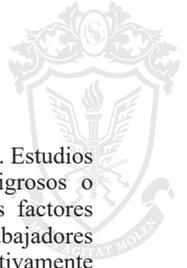
ligadas a la satisfacción de tres necesidades psicológicas fundamentales: (a) autonomía, (b) competencia y (c) relación con los demás. Para esta teoría, los empleados experimentan un mayor grado de satisfacción en el trabajo cuando tienen la oportunidad de tomar decisiones y tener control sobre su trabajo (autonomía), de desarrollar sus habilidades y sentirse competentes en sus tareas laborales (competencia) y de establecer relaciones significativas con sus colegas y superiores (relación).

La teoría de la autodeterminación en el trabajo sugiere que cuando las organizaciones fomentan un entorno laboral que satisface estas necesidades psicológicas básicas, los empleados están más motivados, comprometidos y satisfechos en su trabajo. Esto se traduce en una mayor productividad organizacional, ya que los empleados están más dispuestos a esforzarse, a colaborar con sus colegas y a buscar la excelencia en sus tareas.

Además, la teoría de la autodeterminación en el trabajo destaca la importancia de la motivación intrínseca en la satisfacción laboral y la productividad. Cuando los empleados están motivados por el interés y la satisfacción personal en lugar de por recompensas externas, tienden a experimentar una mayor satisfacción en el trabajo y a producir resultados de mayor calidad. En suma, la teoría de la autodeterminación en el trabajo ofrece una perspectiva útil para entender cómo satisfacer las necesidades psicológicas básicas de los empleados puede mejorar tanto su satisfacción laboral como la productividad organizacional.

Desde otra visión, Robbins (1998) definió que la satisfacción laboral se concibe como la percepción general que tiene un individuo respecto a su trabajo. No obstante, se reconoce que esta definición resulta demasiado amplia, ya que el trabajo de una persona abarca mucho más que simples tareas como la gestión de documentos, atención al cliente o conducción de vehículos. Los empleos implican una serie de interacciones entre colegas y superiores, el cumplimiento de normativas y políticas de la empresa, la adhesión a modelos de rendimiento y, en ocasiones, trabajar en condiciones que no son las más adecuadas. El autor identifica tres dimensiones fundamentales que influyen significativamente en la satisfacción laboral.

- Trabajo mentalmente desafiante: Los trabajadores prefieren empleos que les permitan aplicar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, así como libertad y retroalimentación sobre su desempeño, lo que hace que el puesto sea estimulante. Los trabajos que carecen de desafíos resultan poco atractivos y pueden generar desmotivación; sin embargo, un desafío excesivo puede llevar a sentimientos de frustración. En condiciones donde el desafío es moderado, la mayoría de los empleados experimentarán satisfacción y disfrute.
- Recompensas justas: Los empleados buscan una escala salarial y oportunidades de ascenso que sean equitativas, transparentes y alineadas con sus expectativas. Cuando el salario se considera justo en relación con las responsabilidades del trabajo, el nivel de habilidad del individuo y la estructura salarial de la empresa contribuye a la satisfacción laboral. Sin embargo, algunas personas pueden aceptar ganar menos a cambio de trabajar en un área de su elección, en un puesto menos exigente, tener mayor flexibilidad o trabajar menos horas. No obstante, la clave para la relación entre el salario y la satisfacción no radica tanto en la cantidad absoluta recibida, sino en la percepción de equidad. Aquellos que perciben que las decisiones de ascenso se toman de manera honesta e imparcial es probable que experimenten satisfacción en sus empleos.
- Condiciones favorables de trabajo: Los trabajadores se interesan por el entorno laboral tanto



por su comodidad personal como para facilitar un rendimiento óptimo en su trabajo. Estudios han indicado que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos o desagradables. Aspectos como la temperatura, el ruido, la iluminación y otros factores ambientales deben mantenerse en niveles adecuados. Además, la mayoría de los trabajadores eligen lugares de trabajo cercanos a sus hogares, en instalaciones limpias y relativamente actualizadas, con herramientas y equipos adecuados.

- Colegas que brinden apoyo: Los empleados obtienen de su trabajo más que solo ingresos y metas profesionales alcanzadas. Para muchos, el trabajo también satisface la necesidad de interacción social. Por lo tanto, tener compañeros de trabajo que brinden apoyo contribuye a la satisfacción laboral. Estudios indican que el incremento en la satisfacción del empleado está estrechamente ligado a la actitud benevolente y amistosa del supervisor inmediato, así como a su capacidad para reconocer un buen desempeño y escuchar al personal.

Otra propuesta es la de Herzberg (1968), quien presentó la teoría de los dos factores, también conocida como teoría bifactorial, que aborda tanto la satisfacción como la motivación en el ámbito laboral. Según este enfoque, la motivación es el impulso que lleva a las personas a desempeñarse mejor en sus tareas. La investigación identifica dos factores que influyen en la motivación de los trabajadores:

- Factores higiénicos: Se vincula estrechamente con el ambiente de trabajo. Se hace referencia a los elementos fundamentales para el empleado, como el salario, la seguridad y la salud ocupacional, el respeto mutuo y los servicios médicos. En caso de que falten alguno de estos factores motivacionales, podría provocar insatisfacción laboral y, por lo tanto, un rendimiento deficiente.
- Factores motivacionales: Se refiere a los elementos asociados con las responsabilidades asignadas en cada puesto de trabajo. Estos elementos tienen un efecto positivo en los niveles de productividad y en el mantenimiento de la excelencia en las funciones desempeñadas, tales como tareas estimulantes, oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento por los logros alcanzados, oportunidades de ascenso, entre otros. La continua presencia de estos factores será de gran ayuda para alcanzar la satisfacción de los individuos.

Vroom (1964) desarrolló la teoría de las expectativas. Su planteamiento se centra en el proceso de motivación en el ambiente laboral. Las personas aceptan que esforzarse en el trabajo mejorará su productividad. Gracias a esa productividad superior se alcanzarán resultados, y se conseguirá una retribución. Consecuentemente, esa retribución será codiciable y, por ende, meritatoria. Según esta teoría, para lograr un buen rendimiento laboral, resulta necesario conservar tres tipos de relaciones que se dan en todo proceso laboral. La razón es que la omisión de alguna de ellas disminuye la fuerza motivadora hacia el trabajador, afectando, con ello, negativamente su productividad y eficiencia. Estos tres aspectos son los que siguen:

- Relación esfuerzo–rendimiento: La dedicación del empleado debe estar estrechamente vinculada con la eficiencia que logra a través de su desempeño laboral. En situaciones opuestas (a pesar de todos los esfuerzos realizados, no puede alcanzar los resultados deseados), la persona no se sentirá motivada para llevar a cabo dicha tarea.
- Relación rendimiento–refuerzo: En esta instancia, se busca potenciar aún más el rendimiento óptimo; es decir, cuanto más alto sea el nivel de productividad, mayor será la compensación (tanto en cantidad como en calidad, especialmente en proporción al mérito reconocido por los empleados).

- Relación refuerzo–valor: Este tipo de conexión se refiere a la valoración que se otorga a la compensación del trabajador, ya que posee un significado positivo para él, lo que a su vez estimula su conducta laboral.

Finalmente, desde la perspectiva de Adams (1963), con su teoría de la equidad, el trato equitativo influye en la motivación de los trabajadores o, desde otro ángulo, en su desmotivación. Por lo general, las personas tienden a compararse con los demás, en otras palabras, a buscar una referencia en cuanto a cómo es remunerado su trabajo en comparación con otros que ocupan el mismo cargo. Si el resultado de esta comparación se percibe como justo, es más probable que los individuos se sientan motivados; aunque, si se percibe como injusto, es probable que surja el descontento y la falta de motivación. Desde la perspectiva de la teoría de la equidad, existen cuatro grupos de referencia para realizar estas comparaciones:

- Auto interno: Es la vivencia del individuo con posiciones similares dentro de su propia organización.
- Auto externo: Es la experiencia del individuo con roles similares fuera de su entidad laboral.
- Otros-interno: Se trata de conjuntos de personas dentro de la organización actual del individuo, ocupando diferentes roles.
- Otros-externo: Se trata de grupos de individuos en organizaciones distintas a la del individuo en cuestión, ocupando roles similares.

Otra visión es la McClelland (1961), quien planteó la teoría de las tres necesidades. Su propuesta nos describe cómo varía la motivación humana en función de las expectativas y objetivos que se propone cada trabajador dentro de la organización. En su investigación determinó tres factores de motivación como dimensiones:

- Necesidad de logro: Los empleados se fijan metas desafiantes y están dispuestos a esforzarse, dedicarse y hacer sacrificios para alcanzarlas. Prefieren recibir retroalimentación antes, durante y después de su trabajo, y valoran el reconocimiento individual sobre el trabajo en equipo.
- Necesidad de afiliación: En esta dimensión, se prioriza la colaboración y el trabajo en equipo. Los individuos se esfuerzan por ser aceptados por el grupo, favorecen el trabajo en equipo y evitan establecer metas que impliquen grandes riesgos.
- Necesidad de poder: Los individuos muestran tendencias autoritarias y desean tener control sobre su entorno. Consideran que el poder se obtiene a través del reconocimiento de los demás, por lo que tienden a ser competitivos y buscan destacarse sobre los demás.

## Conclusiones

La presente investigación estudió las teorías de ocho renombrados autores que indagaron para comprender, esclarecer y textualizar la satisfacción laboral. Ellos desarrollaron ensayos, exámenes, encuestas y comparaciones en los trabajadores para determinar las dimensiones que afectan la satisfacción laboral. Este artículo de revisión favorecerá en las organizaciones a comprender los factores que influyen en la satisfacción laboral de sus empleados, lo cual devendrá en niveles de productividad y desarrollo. Algunas entidades buscan incrementar sus índices de crecimiento; sin embargo, prestan menor atención en la relación persona–organización. El presente artículo de revisión proporciona a los directivos y gerentes diversos enfoques para mejorar la



satisfacción laboral y muy probablemente disminuir problemas del personal como inasistencias, renuncias, problemas de salud, quejas y demás, logrando acrecentar el desarrollo de las instituciones.

Para aplicar la teoría de Robbins en las organizaciones, por ejemplo, se podría cumplir con el factor de trabajo desafiante mediante la evaluación de las habilidades y expectativas del trabajador a fin de definir la asignación de tareas que sean un reto motivador. Para cumplir con el factor condiciones favorables del trabajo, se impulsaría a nivel gerencial un estudio de las condiciones físicas y ergonómicas de cada ambiente, para mantener en un nivel óptimo el desarrollo de las actividades laborales. Para cumplir el factor colegas que brinden apoyo, se implantarían actividades deportivas y programas sociales, con el objetivo de lograr una mejor relación de confianza entre los compañeros de trabajo, fortaleciendo los lazos profesionales e incrementando los niveles de productividad.

En el caso de la teoría de Herzberg, es factible aplicar en las organizaciones al permitir a los empleados usar sus habilidades y talentos de manera sustancial; crear un ambiente laboral donde interactúen de manera abierta y transparente; informar verbalmente la retroalimentación del desempeño laboral; impulsar programas de reconocimiento de logros por eficiente rendimiento o meta lograda.

Según la teoría de Vroom, para afianzar un buen rendimiento laboral, es indispensable conservar tres tipos de relaciones que surgen dentro de las organizaciones. Esta teoría se podría aplicar mediante una encuesta a los trabajadores que determine sus niveles de expectativas y necesidades a fin de establecer un adecuado nivel de recompensas. Además, implementar el reconocimiento público a aquellos trabajadores que con su desempeño sobresaliente contribuyan a la consecución de los resultados trazados por la institución.

Respecto a la teoría de Adams, el nivel de estímulo y desempeño de un trabajador se relaciona con su apreciación de igualdad, rectitud y justicia ejercida por la dirección de la organización. Esta teoría podría aplicarse mediante la capacitación a la gerencia en cuanto al equilibrio entre el rendimiento de un empleado y los beneficios recibidos, considerando la competitividad laboral dentro y fuera de la organización, resultando en una mayor productividad y satisfacción laboral.

Para aplicar la teoría de la autodeterminación en el trabajo en una organización militar, se puede comenzar promoviendo un ambiente que fomente la autonomía y la toma de decisiones entre los miembros del personal. Esto puede lograrse brindando a los oficiales la oportunidad de participar en la planificación de operaciones y en la toma de decisiones relacionadas con sus responsabilidades. Además, se puede incentivar el desarrollo de habilidades y competencias individuales, ofreciendo programas de formación y entrenamiento que permitan a los oficiales mejorar en sus áreas de interés y especialización. Por último, se puede fomentar un sentido de comunidad y pertenencia, destacando la importancia del trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros del personal para alcanzar los objetivos comunes de la organización militar.

Para aplicar la teoría de los eventos situacionales en una organización militar, sería prudente desarrollar estrategias de entrenamiento y preparación que se centren en la capacidad de los oficiales para adaptarse y responder eficazmente a una amplia gama de situaciones en el campo de batalla. Esto implicaría el diseño de ejercicios y simulacros que representen escenarios realistas y diversos, desde operaciones de combate convencionales hasta situaciones de emergencia y crisis.

Además, se podría implementar un sistema de retroalimentación y evaluación continuo para identificar áreas de mejora y ajustar las tácticas y procedimientos en función de las lecciones aprendidas de cada evento situacional. En última instancia, el objetivo sería fortalecer la capacidad de la organización militar para enfrentar y superar los desafíos y obstáculos que puedan surgir en el campo de batalla, garantizando así su eficacia y resiliencia operativa.

Finalmente, para aplicar la teoría de McClelland en las organizaciones, se podría suplir la necesidad de logro estableciendo recompensas o algún beneficio económico para aquellos que cumplan las metas más altas. Para suplir la necesidad de afiliación se realizarían eventos sociales que permitan la interacción de los individuos y por último para suplir la necesidad de poder, se realizarían eventos competitivos por áreas a fin de mostrar la capacidad de cada líder. El completamiento de estas necesidades lograría una mayor satisfacción laboral en los individuos.

## Referencias

- Adams, J. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Atalaya, M. (1999) Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología de la UNMSM*, 3(5), [https://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill
- Fuentes, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (estudio realizado en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la Ciudad de Quetzaltenango)* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. CRAI Landívar Red de Bibliotecas. [https://crailandivarlibrary.primo.exlibrisgroup.com/discos-very/delivery/502URL\\_INST:502URL/1285491940007696](https://crailandivarlibrary.primo.exlibrisgroup.com/discos-very/delivery/502URL_INST:502URL/1285491940007696)
- García, D. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. [www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm)
- Gutiérrez, W. A. (2013). *Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil: bases para futuras investigaciones* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/4727>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Herzberg, F. (1968, enero-febrero). Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*, (46).
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. D. Van. Nostrand.
- Rivas, M. de J. (2009). Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las Instituciones educativas adventistas de la Asociación oriental y misión paracentral de El Salvador [Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos]. Repositorio Institucional. <https://dspace.um.edu.mx/handle/20.500.11972/55>
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional* (8a ed). Prentice Hall.



- Rodríguez, D., Núñez, L., & Cáceres, A. (2010). Estudio comparativo de la satisfacción laboral universitaria en el núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente. *Revista de Investigación y Posgrado*, 25(1), 63-80. [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872010000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872010000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Rosillo, Y., Velásquez, R., & Marrero, C. (2012). La satisfacción laboral. Un acercamiento teórico metodológico para su estudio. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (163). [https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012/rvm.html#google\\_vignette](https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012/rvm.html#google_vignette)
- Sánchez, M. del C., Sánchez, P., Cruz, M., & Sánchez, F. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de Administración de Empresas*, 54(5), 538-547. <https://www.redalyc.org/pdf/1551/155131802006.pdf>
- Vargas, J. A. (2008). Actualización gerencial, satisfacción laboral y productividad: un estudio correlacional en empresas del bajío. *Nova Scientia*, (1), 150-172. <https://doi.org/10.21640/ns.v1i1.251>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.