

ARTÍCULO ORIGINAL

Satisfacción y desempeño laboral en una entidad estatal: caso personal de Migraciones Perú

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo general analizar la relación entre la satisfacción y el desempeño laboral de los trabajadores de Migraciones del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Se trata de una investigación de tipo aplicado, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de corte transversal y de carácter correlacional bivariado. La población estuvo conformada por 183 servidores públicos, y la muestra obtenida fue de 125 personas, a quienes se aplicó la técnica de la encuesta utilizando como instrumento un cuestionario. Según el método del alfa de Cronbach, el nivel de confiabilidad para las variables satisfacción laboral (0.859) y desempeño laboral (0.790) es adecuado, lo que garantiza la fiabilidad del instrumento. Los resultados indican una correlación positiva y muy fuerte entre satisfacción y desempeño laborales (coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0.780), así como una correlación positiva y considerable entre las dimensiones factores motivacionales (Rho de Spearman = 0.703) y factores de higiene (Rho de Spearman = 0.672) con el desempeño laboral. Finalmente, los hallazgos revelan niveles predominantemente medios y, en algunos casos, bajos en las variables y dimensiones evaluadas. Por ello, se recomienda a la entidad profundizar en estos aspectos y gestionarlos de manera estratégica.

Palabras clave: satisfacción laboral; desempeño laboral; servidores públicos.

Diego Carrasco Pastor 

diego.carrasco@unmsm.edu.pe
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Lima, Perú

Presentado: 14/10/2024 - Aceptado: 14/03/2025 - Publicado: 13/06/2025

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones centran mayor atención en sus recursos humanos, ya que estos son actores determinantes para el logro de objetivos. Realizar un análisis sobre la satisfacción y el desempeño laboral suele variar según el contexto en el que se realiza.

La satisfacción de los servidores públicos, así como su productividad y desempeño, está condicionada por diversos elementos, como el clima de seguridad psicosocial, que busca mejorar el bienestar de los empleados priorizando su salud y seguridad psicológica (Lintanga & Rathakrishnan, 2024); los factores motivacionales, entre los que destacan el trabajo en sí, la promoción laboral y la motivación; y los factores de higiene, como las relaciones interpersonales, la supervisión, el salario y la seguridad laboral (Thant, 2023).

Además, existen otros componentes que influyen en la satisfacción laboral, como los horarios de turnos ininterrumpidos, en los que el trabajador presta servicios en jornadas atípicas (rotativas y nocturnas). Se ha demostrado que este tipo de trabajo reduce los niveles de satisfacción laboral y afecta negativamente la salud (Sánchez-Sellero, 2021). La escasez de reconocimientos laborales, las tareas rutinarias y la falta de políticas de crecimiento personal y profesional generan sentimientos de insatisfacción, lo que incide negativamente en el desempeño (Durán *et al.*, 2021).

En relación con el desempeño laboral, según Lluncor *et al.* (2023), existen tres características principales que determinan un adecuado rendimiento: las destrezas profesionales, los aspectos sociales vinculados al clima organizacional y el fortalecimiento de las competencias técnicas.

Herrera-Herrera *et al.* (2023) destacan la importancia de una adecuada elaboración de perfiles de puesto, ya que incide directamente en la satisfacción y el desempeño laboral de los trabajadores municipales.

Dado que escasean las investigaciones sobre la satisfacción y el desempeño laboral en servidores públicos con horarios atípicos, como ocurre en Migraciones, resulta relevante analizar estas variables para conocer los niveles de

satisfacción del personal, dado su vínculo con la productividad y su impacto en los usuarios, quienes finalmente evalúan los servicios de la entidad. Asimismo, los resultados contribuirán a ampliar la información sobre esta temática, y las conclusiones podrán servir como base para futuras investigaciones.

En este contexto, el problema de investigación de este estudio es: ¿Cuál es la relación entre la satisfacción y el desempeño laboral del personal de Migraciones que trabaja en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez? Con base en la teoría bifactorial de Herzberg, se derivan dos problemas específicos: ¿Cuál es la relación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral? y ¿Cuál es la relación entre los factores de higiene y el desempeño laboral?

El objetivo principal del estudio es determinar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral del personal de Migraciones que trabaja en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Los objetivos específicos son: determinar la relación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral, y determinar la relación entre los factores de higiene y el desempeño laboral.

La hipótesis principal plantea que existe una relación significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral del personal de Migraciones que trabaja en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Las hipótesis específicas son: existe una relación significativa entre los factores motivacionales y el desempeño laboral, y existe una relación significativa entre los factores de higiene y el desempeño laboral. La justificación teórica de este estudio radica en la importancia de analizar la relación entre estas variables en el contexto de una entidad pública, contribuyendo así al conocimiento en ciencias administrativas y fomentando futuras investigaciones. Cuenta también con una justificación práctica, ya que los resultados podrán utilizarse como insumos para mejorar las condiciones laborales en Migraciones.

Satisfacción laboral

Para Pujol-Cols y Dabos (2018), el análisis de la satisfacción laboral desde inicios del siglo XX considera, por un lado, el enfoque situacional, que señala que las organizaciones generan situaciones fuertes que influyen en las actitudes de

los trabajadores y en sus niveles de satisfacción, como la entrega de incentivos por desempeño. Años después surge el enfoque disposicional, que plantea que los estados mentales estables en el tiempo, las bases genéticas y las características neuropsicológicas definen las actitudes humanas en contextos organizacionales. Esto implica que los individuos con disposición positiva interpretan de manera objetiva y favorable las situaciones que ocurren en su vida y reaccionan en consecuencia.

La satisfacción en el trabajo puede medirse al comparar el trabajo real con las expectativas previas. Esta comparación puede derivar en insatisfacción si se percibe una desventaja, mientras que un resultado positivo genera satisfacción, lo que incrementa el compromiso con las funciones laborales (Aziri, 2011, citado por Sánchez-Sellero *et al.*, 2018).

Según Topa *et al.* (2022), la satisfacción laboral se manifiesta mediante respuestas psicológicas multidimensionales hacia el trabajo, compuestas por características evaluativas (racionales) y afectivas, rasgos estrechamente conectados que se expresan a través de la conducta o respuestas verbales.

Elementos como el trabajo en sí, las relaciones interpersonales con superiores y los reconocimientos laborales influyen en la productividad del empleado y deben gestionarse adecuadamente, ya que contribuyen a aumentar la competitividad (Chiang & Ojeda, 2013, citados por Sánchez-Sellero *et al.*, 2018). Asimismo, un entorno físico adecuado ayuda a contrarrestar factores que afectan negativamente el compromiso organizacional, reduciendo la intención de abandono y la rotación de personal, que generan altos costos laborales (Hoender-vanger *et al.*, 2018).

El recurso humano debe sentirse motivado y atraído por su trabajo, ya que esto fomenta la satisfacción y un desempeño óptimo. Para lograrlo, es necesaria una compensación integral que abarque aspectos económicos, formación y desarrollo de capacidades, beneficios otorgados por la entidad, y un clima laboral interno y externo adecuado (Puchol, 2003).

Para Gonzalez (2006), la satisfacción laboral se compone de un conjunto de actitudes

relacionadas con: la satisfacción por las tareas del puesto, los aspectos económicos y el sistema de promociones, las condiciones laborales (ambiente favorable y cultura organizacional adecuada), el estilo de liderazgo y la adaptación del empleado a su puesto de trabajo.

El estado de ánimo de un empleado refleja el nivel de satisfacción de sus necesidades. Los trabajadores con estados de ánimo positivos muestran mayor satisfacción laboral y disfrutan de su trabajo, mientras que aquellos que no lo disfrutan tienden a la insatisfacción. Contar con empleados satisfechos fomenta mayor compromiso, lealtad y contribución, a diferencia de los descontentos, quienes son más propensos al ausentismo y la rotación (Griffin & Ebert, 2005). En la misma línea, Robbins y Judge (2009) sostienen que la satisfacción laboral es una sensación positiva derivada de la evaluación de las características del trabajo. Una alta satisfacción se asocia con emociones positivas, mientras que una baja satisfacción o insatisfacción se vincula a sentimientos negativos.

En el sector público es fundamental que exista satisfacción y compromiso por parte de los trabajadores, ya que son ellos quienes brindan servicios a la ciudadanía y deben evitar obstrucciones y negligencias en su labor, además de cumplir con la misión organizacional. Para analizar la satisfacción laboral, sigue siendo referente la teoría bifactorial de Frederick Herzberg, que identifica dos aspectos clave para motivar y comprometer al servidor público con la organización, y que las entidades deben considerar para mantener motivado a su personal (Carrillo, 2023).

Herzberg *et al.* (1959) proponen la teoría bifactorial de motivación e higiene asociada a la satisfacción laboral. Explican que los elementos contextuales del trabajo se consideran factores de higiene, pues actúan como preventivos y evitan riesgos. Entre estos destacan: políticas y normas, condiciones laborales, aspectos económicos y relaciones interpersonales (con compañeros y superiores). Por otro lado, los factores motivacionales están vinculados al trabajo en sí mismo y funcionan como impulsores de superación y realización profesional: reconocimientos, logros, promociones y la naturaleza del trabajo.

García-Martínez *et al.* (2022), basándose en Herzberg, concluyen que los trabajadores alcanzan mayor satisfacción laboral cuando perciben que sus necesidades son consideradas, lo que incrementa sus niveles de motivación y productividad. Por el contrario, políticas salariales y organizacionales poco competitivas (como la flexibilidad horaria limitada) generan insatisfacción y afectan negativamente el desempeño.

Si bien los factores motivacionales contribuyen significativamente a la satisfacción laboral, los factores de higiene son esenciales para cumplir con las expectativas básicas de los empleados y prevenir la insatisfacción (Agüero & Dávila, 2021).

Ante los desafíos que representan los horarios atípicos y rotativos para el personal de Migraciones del Aeropuerto Jorge Chávez, resulta crucial compensar esta situación mediante: reconocimientos laborales, oportunidades de crecimiento personal y profesional, comunicaciones efectivas a través de canales adecuados, mejoras en las retribuciones económicas, y actualización de equipos, mobiliario y herramientas digitales. Estas medidas permitirían minimizar los niveles de insatisfacción laboral.

Desempeño laboral

El desempeño laboral de un trabajador depende en gran medida de sus habilidades y motivación. Las habilidades se componen de: aptitud (capacidades mentales, físicas y rasgos de personalidad), capacitación (actividades para mejorar el rendimiento) y recursos (elementos técnicos, humanos y políticos). La motivación surge del deseo y compromiso que el empleado aplica en sus funciones, manifestándose mediante su esfuerzo. La ausencia de estos factores, especialmente de habilidades, afecta negativamente el desempeño laboral (Whetten & Cameron, 2011). El talento humano y particularmente las competencias personales de los trabajadores juegan un papel crucial en los resultados organizacionales (Galarza *et al.*, 2020).

Carrasco *et al.* (2023) definen el desempeño laboral como un factor clave para el logro de metas organizacionales. Elementos como el ambiente laboral, liderazgo, recompensas, equilibrio vida-trabajo y oportunidades de crecimiento profesional influyen significativamente,

afectando positiva o negativamente el rendimiento de los colaboradores.

Según Cantero (2021), existen tres componentes del desempeño laboral: (1) desempeño en tareas (relacionado con funciones específicas que requieren solución de problemas), (2) desempeño contextual (conductas que benefician a la organización como colaboración y compromiso), y (3) conductas contraproducentes (acciones que perjudican a la organización).

Alles (2017) identifica tres ejes que determinan el desempeño individual: conocimientos (adquiridos formal o informalmente), experiencia y competencias. Estas últimas son decisivas para un desempeño exitoso.

Un desempeño laboral adecuado requiere eficiencia para alcanzar objetivos en los plazos establecidos, usando racionalmente los recursos. Esto se mide por cantidad/calidad del trabajo, cooperación, conocimiento y supervisión adecuada (Chiang & San Martín, 2015).

Desde una perspectiva organizacional en el sector público, el desempeño está vinculado a la gestión eficiente de recursos económicos. El Estado, a través de sus entidades, administra fondos para funciones administrativas y gasto público. Las relaciones financieras determinan su desempeño al generar y asignar recursos para cumplir eficazmente sus funciones (Ibarra, 2009, citado por Calvo *et al.*, 2018).

Motowidlo y Kell (2003) conceptualizan el desempeño laboral como el valor esperado por las organizaciones de sus trabajadores, determinado por (1) apoyo personal (intercambio de conocimientos), (2) apoyo organizacional (lealtad y satisfacción del empleado), y (3) iniciativa consciente (acciones proactivas para alcanzar objetivos).

En relación con la evaluación del desempeño laboral, Chiavenato (2011) señala que esta consiste en la manera como se desenvuelve un trabajador en un puesto específico. La define como un concepto dinámico, dado que varía entre individuos. Esta variabilidad se explica porque las organizaciones realizan evaluaciones a su personal tanto formal como informalmente, lo que convierte a esta técnica en un valioso instrumento para la administración, ya que permite prevenir problemas, mejorar la integración

del personal y optimizar el potencial humano. El esfuerzo del trabajador, sus capacidades y la percepción que tiene sobre sus funciones son elementos determinantes para un adecuado desempeño laboral.

El esfuerzo individual comprende la motivación y la energía que el trabajador aplica en sus tareas, influenciado por el valor de la recompensa esperada. Este factor es crucial para el desempeño en un puesto, pero requiere además del desarrollo de capacidades como conocimientos y destrezas específicas. Dichas capacidades determinan la eficiencia del desempeño. Finalmente, la percepción del trabajador sobre sus funciones -entendida como su interpretación del trabajo y cómo esta afecta su rendimiento- está determinada por el grado de comprensión de los objetivos y las actividades requeridas (Koontz *et al.*, 2012).

En Perú, el Estado, a través de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, se encarga de fortalecer las capacidades de los servidores públicos. Esta institución ha implementado la Gestión del Rendimiento, cuyo objetivo es identificar y promover los aportes de los servidores al logro de metas institucionales, detectando necesidades de mejora. En Migraciones, este proceso se ejecuta mediante el Plan de Implementación de la Gestión del Rendimiento, que establece objetivos e indicadores por cumplir en períodos determinados, siguiendo las etapas de planificación, seguimiento y evaluación. Para el personal del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, la evaluación se basa principalmente en dos indicadores: volumen de producción y tasa de errores de digitación por turno (Superintendencia Nacional de Migraciones, 2024a).

Estos antecedentes hacen relevante el estudio de la relación entre satisfacción laboral y desempeño desde una perspectiva estatal, permitiendo analizar la gestión pública y su contribución al Objetivo de Desarrollo Sostenible 8, enfocado en promover el trabajo decente y el crecimiento económico.

MÉTODOS

El presente estudio consideró lo señalado por Hernández Sampieri *et al.* (2014), empleando una investigación de tipo aplicada, dado que su

finalidad es resolver un problema. Utiliza un enfoque cuantitativo, pues recopila y analiza información mediante métodos estadísticos para contrastar las hipótesis planteadas. Asimismo, es un estudio correlacional bivariado, ya que examina la relación entre las variables satisfacción y desempeño laborales. Su diseño es no experimental, puesto que no se manipulan las variables para observar su efecto, sino que se analiza la situación en su contexto natural. Además, es transversal porque la recolección de datos se realiza en un único momento.

Para la población de estudio se tomó como entidad a la Superintendencia Nacional de Migraciones, organismo especializado en conducir la política migratoria interna, contribuyendo a la seguridad y desarrollo del país (Superintendencia Nacional de Migraciones, 2024b). Esta institución cuenta con más de 30 puestos de control migratorio a nivel nacional, siendo el del Aeropuerto Jorge Chávez el de mayor relevancia debido al alto volumen de personas nacionales y extranjeras que realizan trámites de entrada y salida del Perú.

Según Sánchez Carlessi y Reyes Meza (2015), la población comprende el conjunto de individuos que forman parte de una investigación. En este caso, se consideró a 183 trabajadores (94 mujeres y 89 varones) con el cargo de inspectores de control migratorio en el Aeropuerto Jorge Chávez. Su rango de edad oscila entre 26 y 55 años, poseen más de 18 meses de experiencia en el puesto, estudios superiores completos y diversas formaciones profesionales.

La muestra se determinó mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple, donde cada elemento de la población tiene las mismas posibilidades de ser elegido. Para este caso, resultó 125 personas por medio de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * (183)}{(0.05)^2 * (183 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 124.172$$

Nivel de confianza de 95% (1.96 intervalo de confianza) y margen de error de 5%, además de 50% de probabilidad de éxito y de no éxito.

Este estudio se fundamenta en lo expuesto por Herzberg *et al.* (1959) respecto a la variable satisfacción laboral con sus dimensiones: factores motivacionales y factores de higiene. Para la variable desempeño laboral, se consideró el marco teórico de Chiavenato (2011), cuyas dimensiones son: esfuerzo individual, capacidades del individuo y percepciones del rol desempeñado.

En la recolección de datos se empleó la técnica de encuesta mediante un cuestionario de elaboración propia, administrado a través de la plataforma Microsoft 365. El instrumento consta de 45 ítems con escala Likert (1: totalmente en desacuerdo a 5: totalmente de acuerdo). La primera sección incluye 27 preguntas sobre satisfacción laboral, distribuidas en 14 ítems para factores motivacionales y 13 para factores de higiene. La segunda sección comprende 18 preguntas sobre desempeño laboral, con 6 ítems por dimensión (capacidades del trabajador, esfuerzo individual y percepción del rol). El análisis se realizó con el programa SPSS (versión 29).

El cuestionario cumplió con dos propiedades psicométricas esenciales: validez y confiabilidad. La validez se estableció mediante evaluación por jueces expertos (docentes de posgrado en gestión pública), mientras que la confiabilidad se determinó con el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo 0.859 para satisfacción laboral y 0.790 para desempeño

laboral, valores que garantizan la fiabilidad del instrumento.

RESULTADOS

La Tabla 1 presenta los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, que determina el método apropiado para analizar la correlación entre variables. Cuando el nivel de significancia es inferior a 0.05 ($p < 0.05$), se concluye que la muestra no sigue una distribución normal. Si el nivel de significancia es $p > 0.05$ se concluye que la muestra sigue una distribución normal.

Según los resultados obtenidos, el nivel de significancia consiste en 0.001, menor de 0.05; por tanto, la distribución de datos es no normal. En consecuencia, se realiza las validaciones haciendo uso del coeficiente de Rho de Spearman, que es el adecuado para casos de distribución no normales.

Respecto a la prueba de hipótesis, los resultados obtenidos mediante el coeficiente Rho de Spearman muestran un valor $p = 0.001$. Al ser inferior a 0.05, se acepta la hipótesis propuesta, lo que permite concluir que existe una relación significativa entre la satisfacción y el desempeño laboral del personal de Migraciones del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Asimismo, el coeficiente de correlación Rho de Spearman fue de 0.780, lo que según Mondragón (2014) indica una correlación positiva de magnitud muy fuerte (ver Tabla 2).

Tabla 1
Prueba de normalidad

Variables	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
V1. Satisfacción laboral	.370	125	<.001
V2. Desempeño laboral	.391	125	<.001

Nota. Elaboración propia, 2025.

Tabla 2
Prueba de hipótesis general

		Correlaciones	
Variable independiente - Variable dependiente		Satisfacción laboral	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	1.000	.780**
		Sig. (bilateral)	<.001
	Desempeño laboral	.780**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001

Nota. Elaboración propia, 2025.

En el análisis de las hipótesis específicas, ambos casos presentaron valores $p = 0.001$. Al ser inferiores al nivel de significancia establecido ($p < 0.05$), se aceptan las hipótesis alternas formuladas. Los resultados demuestran lo siguiente: (1) una relación significativa entre los factores motivacionales y el desempeño laboral, y (2) una relación significativa entre los factores de higiene y el desempeño laboral del personal de Migraciones asignado al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (ver Tabla 3).

Con relación a los resultados descriptivos, se observa lo siguiente:

Satisfacción laboral: en la Tabla 4 se muestra que el 82.4 % de los encuestados consideró estar en un nivel medio de satisfacción laboral, mientras que el 16 % señaló un nivel bajo y solo el 1.6 % indicó un alto nivel. Los resultados reflejan que el personal de Migraciones presenta, en su mayoría, niveles medios de satisfacción laboral en general. Los factores de motivación son los que obtienen mayor aceptación, a diferencia de los factores de higiene, que muestran menor aprobación por parte de la muestra.

Dimensión factores motivacionales: en la Tabla 4, respecto a esta dimensión, se observa

Tabla 3

Prueba de hipótesis específicas

Correlaciones				
Dimensión 1 - Variable dependiente			Factores motivacionales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Factores Motivacionales	Coefficiente de correlación	1.000	.703**
		Sig. (Bilateral)	.	<.001
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	.703**	1.000
		Sig. (Bilateral)	<.001	.
Dimensión 2 - Variable Dependiente			Factores de higiene	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Factores de higiene	Coefficiente de correlación	1.000	.672**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	.672**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.

Nota. Elaboración propia, 2025.

Tabla 4

Resultados de la variable satisfacción laboral y sus dimensiones

Satisfacción laboral					
Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	Alto	2	1.6	1.6	1.6
	Bajo	20	16	16	17.6
	Medio	103	82.4	82.4	100
	Total	125	100	100	
Factores motivacionales					
Válido	Alto	18	14.4	14.4	14.4
	Bajo	14	11.2	11.2	25.6
	Medio	93	74.4	74.4	100
	Total	125	100	100	
Factores de higiene					
Válido	Alto	1	0.8	0.8	0.8
	Bajo	42	33.6	33.6	34.4
	Medio	82	65.6	65.6	100
	Total	125	100	100	

Nota. Elaboración propia, 2025.

que el 74.4 % de los encuestados indicó un nivel medio de satisfacción, el 14.4 % un nivel alto y el 11.2 % un nivel bajo. Los resultados sugieren que los factores motivacionales se concentran principalmente en un nivel medio, aunque un 14.4 % reporta un alto grado de satisfacción, asociado a un buen reconocimiento laboral por parte de los colegas, el cumplimiento de los logros planteados y la comodidad con el trabajo en sí. Por otro lado, el 11.2 % que presenta un nivel bajo de satisfacción lo atribuye a la falta de reconocimiento por parte de la entidad y los directivos, así como a las escasas posibilidades de ascenso laboral.

Dimensión factores de higiene: en la Tabla 4, sobre esta dimensión, se aprecia que el 65.6 % de los encuestados indicó un nivel medio de satisfacción, el 33.6 % un nivel bajo y el 0.8 % un nivel alto. Los resultados evidencian que los factores de higiene se ubican mayormente en un nivel medio, con solo un 0.8 % que reporta alta satisfacción, vinculada principalmente a las relaciones interpersonales con colegas y superiores inmediatos. En contraste, el 33.6 % refleja bajos niveles de satisfacción debido a

que los encuestados perciben que las políticas y normas establecidas son inadecuadas, las condiciones laborales físicas (mobiliario y tecnología) están desactualizadas y los aspectos económicos, como el salario, resultan insuficientes.

Desempeño laboral: en la Tabla 5 se observa que el 80 % de los encuestados señaló tener un nivel medio de desempeño laboral, el 17.6 % un nivel alto y solo el 2.4 % un nivel bajo. Los resultados indican que el personal de Migraciones presenta predominantemente niveles medios y, en menor medida, altos de desempeño laboral. Esto se asocia a que las dimensiones con mayor aceptación fueron las capacidades del trabajador y el esfuerzo individual aplicado. Los niveles bajos están vinculados a la dimensión percepción de la función que realiza.

Dimensión capacidades del trabajador: en la Tabla 5, el 80 % de los encuestados consideró poseer altas capacidades para desarrollar su trabajo, mientras que el 20 % reportó un nivel medio. Los resultados reflejan que los servidores públicos de Migraciones perciben contar con habilidades de comunicación, resolución de problemas y manejo de situaciones difíciles.

Tabla 5
Resultados de la variable desempeño laboral y sus dimensiones

Desempeño laboral					
	Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	22	17.6	17.6	17.6
	Bajo	3	2.4	2.4	20
	Medio	100	80	80	100
	Total	125	100	100	
Capacidades del trabajador					
Válido	Alto	100	80	80	80
	Medio	25	20	20	100
	Total	125	100	100	
Esfuerzo individual del trabajador					
Válido	Alto	22	17.6	17.6	17.6
	Bajo	10	8	8	25.6
	Medio	93	74.4	74.4	100
	Total	125	100	100	
Percepción de la función que realiza					
Válido	Alto	8	6.4	6.4	6.4
	Bajo	60	48	48	54.4
	Medio	57	45.6	45.6	100
	Total	125	100	100	

Nota. Elaboración propia, 2025.

Dimensión esfuerzo individual del trabajador: en la Tabla 5, el 74.4 % de los encuestados consideró tener un nivel medio en esta dimensión, el 17.6 % un nivel alto y el 8 % un nivel bajo. Los datos muestran que el esfuerzo individual se concentra mayoritariamente en niveles medios. El 17.6 % que reporta niveles altos atribuye esta percepción a la motivación por el cumplimiento de metas y las recompensas recibidas. Por el contrario, el 8 % con niveles bajos expresa descontento al considerar que sus esfuerzos no son retribuidos adecuadamente.

Dimensión percepción de la función que realiza: en la Tabla 5, respecto a la percepción del trabajador sobre su labor, el 48 % de los encuestados indicó un nivel bajo, el 45.6 % un nivel medio y el 6.4 % un nivel alto. Los resultados revelan que el 48 % con nivel bajo lo atribuye a la insuficiencia de recursos proporcionados por la entidad (equipos informáticos obsoletos y capacitaciones inadecuadas). En cambio, el 6.4 % con nivel alto asocia su percepción positiva a actividades extralaborales y a la motivación por trabajar en una entidad orientada a la modernización.

DISCUSIÓN

Este estudio confirma la relación entre satisfacción y desempeño laboral en los trabajadores de Migraciones del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Estos resultados coinciden con lo señalado por Taípe (2022), quien analiza dicha relación y resalta la importancia de las relaciones personales, condiciones físicas, participación en decisiones y reconocimientos laborales.

Respecto a la variable satisfacción laboral, los resultados indican niveles medios, lo que coincide con Rodríguez (2022), pero difiere de lo reportado por Valdebenito (2020) y Espinoza *et al.* (2021), cuyos estudios muestran mayor satisfacción en trabajadores públicos.

En la dimensión factores motivacionales (que incluye reconocimientos de superiores y logros obtenidos), existen diferencias con lo encontrado por Bravo (2018). Su estudio en una entidad gubernamental mexicana reportó altos porcentajes de aprobación, mientras que esta investigación muestra niveles predominantemente medios y bajos en reconocimientos

y oportunidades de ascenso. Cascales (2021) señala que las posibilidades de crecimiento laboral, que implican mayor autonomía y responsabilidad, son clave para la satisfacción laboral. Asimismo, Lapuente *et al.* (2019) destacan que el afecto positivo y el apoyo organizacional impactan directamente en la satisfacción laboral. Los niveles medios obtenidos deberían motivar a la entidad a implementar mejoras, pues la insatisfacción puede derivar en ausentismo laboral (Ribeiro *et al.*, 2021).

En la dimensión factores de higiene, los resultados coinciden con Calle (2022) al mostrar considerable desaprobación en aspectos económicos, particularmente en la percepción salarial. En concordancia, Tuesta *et al.* (2021) señalan que un salario adecuado y justo motiva a los trabajadores y mejora su desempeño.

Zarate (2024) indica que, en relación con el desempeño laboral, casi la totalidad de los encuestados en su estudio con trabajadores municipales presentan un desempeño adecuado y alto en sus actividades, hallazgos similares a los del presente estudio que reportó predominantemente niveles medios y altos.

Respecto a las dimensiones del desempeño laboral, Mallma (2023) menciona que las habilidades se ubican principalmente en niveles medios, lo que difiere de los resultados de esta investigación donde la mayoría de encuestados reportó niveles altos en sus capacidades. El esfuerzo individual también resulta relevante para evaluar el desempeño: este estudio muestra que la mayoría califica este elemento entre medio y alto, coincidiendo con Zarate (2024), quien encontró que el 86.9 % considera que el esfuerzo facilita el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, la dimensión percepción de la función mostró mayoritariamente niveles bajos. Esta dimensión, que incluye capacitación y formación del personal, obtuvo porcentajes considerables de aprobación en el estudio de Curi (2021).

Asimismo, es relevante lo señalado por Herrera-Herrera *et al.* (2023), quienes destacan la importancia de ambientes y condiciones físicas adecuadas para la satisfacción y desempeño laboral. Estos elementos presentaron bajos niveles de aceptación en el presente estudio, a diferencia de lo reportado en una encuesta

sobre clima organizacional en empresas privadas del Aeropuerto Jorge Chávez (Lima Airport Partners, 2024), que mostró altos porcentajes de aprobación.

Finalmente, en cuanto a las implicaciones prácticas, existe coincidencia con otros estudios en organizaciones estatales: se requieren mejoras en diversos aspectos para aumentar la satisfacción del personal público y, consecuentemente, su desempeño. Tanto esta investigación como las citadas resultan valiosas para las ciencias administrativas, pues evidencian la relevancia de la satisfacción y desempeño laboral en entidades gubernamentales.

Limitaciones de la investigación

Existen escasos estudios sobre satisfacción y desempeño laborales en servidores estatales con horarios atípicos y nocturnos, lo que obligó a adaptar investigaciones realizadas en entidades públicas con jornadas ordinarias al presente caso.

Otra limitación significativa fue el prolongado tiempo requerido para recopilar las respuestas de la muestra, debido a los horarios rotativos del personal. Esta circunstancia afectó la comunicación previa sobre los objetivos de la investigación.

CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio evidencian una relación significativa entre la satisfacción y el desempeño laboral del personal de Migraciones del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, mostrando una correlación positiva de magnitud considerable. Asimismo, se confirma que ambas dimensiones de la satisfacción laboral, factores motivacionales y factores de higiene, mantienen una correlación positiva y estadísticamente significativa con el desempeño laboral.

RECOMENDACIONES

Se recomienda profundizar y proponer alternativas de mejora en aquellas dimensiones que han presentado niveles bajos de aceptación por parte de los encuestados.

Con relación a los factores motivacionales, se sugiere incorporar mecanismos de reconocimiento laboral por trayectoria y cumplimiento

destacado de funciones, mediante canales de comunicación institucional como correos electrónicos masivos, resoluciones o certificaciones. En cuanto a los ascensos profesionales, es prioritario fomentar procesos de selección interna basados en las capacidades del trabajador, así como ofrecer oportunidades de transferencia a otras áreas para ampliar sus conocimientos. Respecto a las condiciones físicas del trabajo, se recomienda implementar una planificación de mantenimiento y actualización periódica de equipos tecnológicos y mobiliarios. Del mismo modo, para los aspectos económicos considerados insuficientes, podrían implementarse bonos de movilidad, escolaridad y vales de consumo de alimentos.

En relación con el desempeño laboral, se aconseja diseñar un plan de capacitaciones en temas de interés vinculados a las labores realizadas, ajustando los horarios a las jornadas atípicas de los servidores públicos. Así, se potenciarán las habilidades de los trabajadores y se optimizarán las herramientas para la resolución de casos. Adicionalmente, es fundamental continuar con actividades extralaborales - como campeonatos de integración o concursos de talentos- para reforzar el sentido de pertenencia a la entidad.

Se espera que este estudio motive la realización de más investigaciones similares, contribuyendo a la literatura especializada en satisfacción y desempeño laboral.

REFERENCIAS

- Agüero, E., & Dávila, R. (2021). Motivación y satisfacción laboral en el desempeño del empleado en las organizaciones de la ciudad de Lima, Perú *Visión Gerencial*, 2(21), 219–222. <https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2021.21.02.02>
- Alles, M. (2017). *Desempeño por competencias. Estrategia. Desarrollo de personas. Evaluación de 360°*. (3.ª ed.). Ediciones Granica.
- Bravo, V. (2018). *La motivación y su impacto en las actitudes y satisfacción laboral de un importante corporativo gubernamental de México* [tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)]. <https://repositorio.unam.mx/contenidos/3475641>
- Calle, M. (2022). *La motivación del talento humano y la atención al ciudadano: el caso de la Municipalidad de Santiago de Surco, 2017*. [Tesis de maestría,

- Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM)]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/006a55d0-3475-450e-9699-5b4b13aa5928/content>
- Calvo, J., Pelegrín, A., & Gil, M. (2018). *Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público*. 12(1), 96–118. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100006
- Cantero, J. (2021). *Continuidad versus transformación: ¿Qué función pública necesita España?* Colección Innovación Pública
- Carrasco, R., Aucá, J., Visa, S., Atajo, J., & Santacruz, A. (2023). Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la educación superior. In *Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la educación superior*. Editora CLAEC
- Carrillo, A. (2023). Incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional en los servidores de una institución pública. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(2), 157. <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i2.1209>
- Cascales, M. (2021). Efectos del trabajo emocional en el agotamiento y la satisfacción laboral de los trabajadores en España. *Papers. Revista de Sociología*, 1–25. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.2965>
- Chiang, M., & San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*, 17(54), 159–165. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-24492015000300001&script=sci_arttext
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9.ª ed.). McGraw Hill Educación
- Curi, J. (2021). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral mediante el trabajo remoto: Caso Intendencia Lima Metropolitana - SUNAFIL Perú, 2020-2021* [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)]. Repositorio Institucional de la PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/items/14ba958f-ca23-4787-a8c9-c1fba660d953>
- Durán, S., García, J., Paz, A., & Boscán, M. (2021). Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 223--244. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.14>
- Espinoza, L., Llanos, C., & Mori, T. (2021). *El liderazgo ético y su influencia en el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de una entidad pública del sector energético en Lima Metropolitana* [tesis de maestría. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. Repositorio Académico UPC. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/658674/Espinoza_GL.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Galarza, I., Aguinaga, C., López, P., Molina, R., & Rosero, G. (2020). Competencias laborales en el sector de la restauración: un marco de competencias clave para su gestión. *Turismo y Sociedad*, 27, 161–181. <https://doi.org/10.18601/01207555.n27.09>
- García-Martínez, E., García-Álvarez, A., & Suárez, R. del C. (2022). Influencia de la satisfacción laboral en la productividad. *Publicaciones e Investigación*, 16(2). <https://doi.org/10.22490/25394088.6213>
- Gonzalez, M. (2006). *Habilidades directivas*. Innovación y Cualificación S.L.
- Griffin, R., & Ebert, R. (2005). *Negocios*. Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.ª ed.). McGraw Hill Educación
- Herrera-Herrera, J., Naranjo-Holguín, F., Ortiz-Días, I., & Naranjo-Ruiz, V. (2023). Perfil de puesto y satisfacción laboral de los Gobiernos parroquiales rurales de Tungurahua, Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(104), 1701–1716. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.104.20>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch, B. (1959). *La motivación hacia el trabajo*. Routledge.
- Hoendervanger, J., Ernst, A., Albers, C., Mobach, M., & Van Yperen, N. (2018). Individual differences in satisfaction with activity-based work environments. *PLOS One*, 13(3). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0193878>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14.ª ed.). McGraw Hill Educación.
- Lapuente, L., Flores, P., Muñoz, R., & Medrano, L. (2019). Evaluación de un modelo socio-cognitivo de la satisfacción laboral en trabajadores argentinos. *Estudios de Psicología*, 24(1), 12–20. <https://doi.org/10.22491/1678-4669.20190002>

- Lima Airport Partners. (2024). *Memoria integrada 2023*. <https://d1fde6ae9achgi.cloudfront.net/memoria-integrada/2023-es.pdf>
- Lintanga, A., & Rathakrishnan, B. (2024). The impact of psychosocial safety climate on public sector job satisfaction: the moderating role of organizational climate. *BMC Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01513-8>
- Lluncor, M., Cacho, A., Carranza, R., & Baique, D. (2023). Competencias para el desempeño laboral del servidor público en Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 29, 358–366. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/40470>
- Mallma, M. (2023). *Desempeño y satisfacción laboral de los egresados de Beca 18 del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de las Fuerzas Armadas - Lima, 2021* [tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/item/bcc6ef7c-176a-4282-b304-a6ad4cde72ae>
- Mondragón, M. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento Científico*, 8(1), 98–104. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5156978>
- Motowidlo, S., & Kell, H. (2003). Job performance. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12(4), 39–53.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos* (5.ª ed.). Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Pujol-Cols, L., & Dabos, G. (2018). Satisfacción Laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3–18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Ribeiro, M., Fernandes, A., Lopes, I., & Fernandes, A. (2021). Job satisfaction versus absenteeism in Municipalities from Bragança district, Portugal. *IBIMA Business Review*, 2021, 1–17. <https://doi.org/10.5171/2021.956182>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ª ed., Vol. 13). Pearson Educación.
- Rodríguez, R. (2022). *La administración pública nacional y la experiencia del empleado. Un estudio de caso: El área de verificación en el registro nacional de las personas* [tesis de maestría. Universidad de Buenos Aires]. Repositorio Digital Institucional Universidad de Buenos Aires. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tpos/document/1502-2510_RodriguezCastroRN
- Sánchez Carlessi, H., & Reyes Meza, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica* (5ª ed.). Editorial Business Support Aneth SRL
- Sánchez-Sellero, M. (2021). Impacto del trabajo a turnos sobre la salud y la satisfacción laboral de los trabajadores en España. *Sociedade e Estado*, 36(1), 109–131. <https://doi.org/10.1590/S0102-6992-202136010006>
- Sánchez-Sellero, M., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M., & Sánchez-Sellero, F. (2018). Relación entre sobrecualificación y satisfacción laboral durante la crisis española de 2008. *Contaduría y Administración*, 63(2), 24. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1273>
- Superintendencia Nacional de Migraciones. (2024a). *Plan de implementación de Gestión de Rendimiento ciclo 2024*. <https://www.gob.pe/institucion/migraciones/normas-legales/5324166-0051-2024-gg-migracionesri>
- Superintendencia Nacional de Migraciones. (2024b). Información institucional. *Gob.pe*. <https://www.gob.pe/institucion/migraciones/institucional>
- Taipe, E. (2022). *Satisfacción laboral y desempeño laboral en trabajadores asistenciales del Hospital II Alberto Hurtado Abadía de ESSALUD - La Oroya, Junín 2022* [tesis de maestría, Universidad Norbert Wiener]. Repositorio Institucional Universidad Norbert Wiener. <https://repositorio.uwiener.edu.pe/server/api/core/bitstreams/fb0d960b-782b-4fd3-8457-6b5f15af2212/content>
- Thant, Z. M. (2023). Assessing the determinants of Myanmar government employees' job satisfaction through Herzberg's two-factor theory. *Chinese Public Administration Review*, 14(1), 27–38. <https://doi.org/10.1177/15396754221137193>
- Topa, G., Moriano, J., González, Ana, García-Ael, C., & Molero, F. (2022). *Psicología de las Organizaciones*. Editorial Sanz y Torres S. L.
- Tuesta, J., Angulo, M., Chávez, R., & Morante, M. (2021). Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: Impacto salarial, antigüedad y nivel académico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 629–641. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36271>
- Valdebenito, S. (2020). *Efectividad de las prácticas de gestión de personas sobre la satisfacción laboral y compromiso organizacional. Estudio en la Subsecretaría de Servicios Sociales* [tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio académico de la Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/176746>

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (8ª ed.). Editorial Pearson Educación.

Zarate, J. (2024). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, 2021* [tesis de maestría. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. Repositorio Institucional Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RUNS_7a7d082b70ecb07bd3df2ceb0005a90b

Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Diego Carrasco Pastor (autor principal): investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, *software*, supervisión, redacción (borrador original, revisión y edición).